



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**POLÍTICA DE INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

VANYLDO BERNARDINO DE OLIVEIRA JUNIOR

**São Cristóvão
2016**

VANYLDO BERNARDINO DE OLIVEIRA JUNIOR

**POLÍTICA DE INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe **sob a forma de relatório técnico** como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft

**São Cristóvão
2016**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA PROFESSOR ALBERTO CARVALHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

O48p Oliveira Junior, Vanyldo Bernardino de.
Política de interiorização do ensino superior: o caso da Universidade Federal de Sergipe / Vanyldo Bernardino de Oliveira Junior; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft. – São Cristóvão, 2016.
138 f.

Dissertação (Mestrado Nacional de Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2016.

1. Políticas públicas. 2. Ensino superior. 3. Interiorização das universidades federais. I. Luft, Maria Conceição Melo Silva. II. Título.

CDU 37.014.53:378

Vanyldo B. de Oliveira Junior

Política de interiorização do ensino superior: O caso Da Universidade Federal de Sergipe

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientadora - PROFIAP/UFS

Prof.^a Dr.^a Florence Cavalcanti Heber Pereira de Freitas
Examinador Externo - PROPADM/UFS

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini
Examinador interno - PROFIAP/UFS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais Vanildo e Maria Salete, por todas as oportunidades, pelo amor, compreensão e sabedoria que me deram durante minha vida, pois sem eles nada disso seria possível. Ao meu irmão Victor Hugo que sempre me incentivou e me deu forças quando mais precisei.

A Deus por sempre me mostrar qual o caminho correto e por sempre abençoar a mim e minha família com felicidades e esperança mesmo nas horas mais difíceis.

Aos meus amigos e colegas de curso, pela cooperação e amizade durante todo o período em que estivemos juntos.

Aos gestores da Universidade Federal de Sergipe pela colaboração e tempo oferecidos durante a realização das entrevistas.

Aos professores Marcos Zambanini e Florence Heber por aceitarem o convite de participação na banca examinadora e pelas suas significativas contribuições ao trabalho.

Agradeço, especialmente, a minha orientadora Prof.^a Dr.^a Maira Conceição Melo Silva Luft por toda sua atenção, cooperação e paciência que me conduziram durante o desenvolvimento deste estudo.

À coordenação do PROFIAP e à Universidade Federal de Sergipe por me acolher e me fornecer o conhecimento necessário para continuar minha vida profissional objetivando sempre aprender cada vez mais.

Por fim, agradeço a todos os docentes do PROFIAP com quem tive o prazer de conviver durante estes dois anos de muita evolução e aprendizagem.

RESUMO

O ensino superior brasileiro vem passando por um intenso processo de expansão. Políticas públicas destinadas ao crescimento do número de matrículas e universidades estão sendo implementadas desde o ano 2004, período em que o Programa Expandir foi iniciado pelo governo federal. Visando a democratização da universidade pública e para que este processo ocorra da forma mais eficiente possível, o governo federal buscou, prioritariamente, interiorizar as instituições de ensino superior. A Universidade Federal de Sergipe, por sua vez, começou sua expansão no ano de 2006 por meio da implantação de uma unidade no agreste do Estado. Atualmente, a universidade conta com quatro *campi* interiorizados e treze polos de educação à distância em diferentes localidades. A criação de unidades descentralizadas implica no surgimento de novas demandas e desafios para a instituição, assim sendo, o monitoramento deste processo em suas diferentes dimensões permite que a gestão possa identificar os pontos que necessitam de melhorias e reaplicar as boas práticas. Metodologicamente, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso que objetivou analisar as condições em que o processo de interiorização da Universidade Federal de Sergipe vem sendo implementado. Quanto a sua natureza, a pesquisa classifica-se como qualitativa e descritiva, já a coleta dos dados deu-se por meio de pesquisa documental e de entrevistas com os principais gestores envolvidos na administração e na implantação dos *campi* interiorizados. Durante a realização do diagnóstico organizacional constatou-se que existem disfunções administrativas que prejudicam o desempenho das gestões dos *campi* analisados, como também, alguns indicadores acadêmicos apresentaram resultados insatisfatórios. Verificou-se ainda a necessidade de ajustes na estrutura física de algumas unidades, fato percebido como um obstáculo à evolução acadêmica da universidade no interior do Estado. Apresenta-se, por fim, um plano de ação que objetiva minimizar estes reflexos negativos enfrentados pelos gestores que atuam nas unidades descentralizadas da universidade.

Palavras-chave: ensino superior; interiorização das universidades federais; políticas públicas.

ABSTRACT

The Brazilian higher education has been passing through an intense expansion process. Public policies intended to the growth of enrollment number and universities are being implemented since 2004, period when the federal government started the Expandir program. Looking to democratize the public university on the most efficient way, the federal government tried, as a priority, decentralize the higher education institutions. The Federal University of Sergipe, on the other hand, started its expansion on 2006, with the creation of an unity at the east of the state. Nowadays, the university has four *campuses* decentralized and thirteen sites of distance learning in different locations. The creation of decentralized *campuses* implies on new demands and challenges for the institution, therefore, the monitoring of this process on its different dimensions allow the management to be able to identify the elements which needs improvements and the reapply of the better practices. Methodologically, the research was realized by a case study with the objective of analyze the conditions involved on the decentralization process of the Federal University of Sergipe. About its nature, the research classifies as descriptive, the data collect was made by documental research and interviews with the majors executives involved on the management and creation of the decentralized *campuses*. During the realization of the organizational diagnosis it was found some administrative dysfunctions capable to prejudice the management development on the analyzed *campuses*, it was also verified some bad performances on academic indicators. Moreover it was identified the need of adjusts on some physical structures, what it is an obstacle to the academic evolution of the university on the countryside from the state. Lastly, it is presented an action plan with the objective to mitigate these negative reflexes faced by the executives who work on the decentralized *campuses* from the university.

Keywords: higher education; decentralization of federal university; public policy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1: Definições de políticas públicas.....	23
Quadro 2: Síntese das perspectivas analíticas de formulação de políticas públicas	28
Quadro 3: Abordagens do processo decisório de políticas públicas	30
Quadro 4: Classificações da organização universitária.....	53
Quadro 5: Categorias analíticas, elementos de análise e fontes de evidências	61
Quadro 6: agentes entrevistados.....	63
Quadro 7: Dificuldades na gestão dos <i>campi</i> interiorizados.....	84
Quadro 8: Análise aspectos administrativos.....	86
Quadro 9: Análise aspectos acadêmicos	93
Quadro 10: Análise Estrutura física	100
Quadro 11: Avaliações dos entrevistados acerca da interiorização	102
Quadro 12: Análise da estratégia de interiorização UFS.....	114
Quadro 13: Ação 01 – Alteração da estrutura organizacional	116
Quadro 14: Ação 02 – Criação de setores de apoio à licitação.....	117
Quadro 15: Ação 03 – Priorizar o atendimentos às demandas de pessoal dos <i>campi</i> interiorizados	118
Quadro 16: Ação 4 - Mapear o dimensionamento das atividades.....	119
Quadro 17: Ação 05 – Aumentar o espaço físico disponível para atividades acadêmicas	119
Quadro 18: Ação 06 – Promover ações integradoras com a comunidade local	120

Lista de Gráficos

Gráfico 1: evolução de matrículas EaD - 1995 a 2010	42
Gráfico 2: Crescimento das vagas ofertadas na graduação presencial das IFES - 2003 a 2011.....	45
Gráfico 3: Matrículas na graduação presencial dos <i>campi</i> interiorizados UFS	67

Lista de Tabelas

Tabela 1: Expansão da rede federal de ensino superior público.....	38
Tabela 2: Dados do programa UAB em 2014.....	42
Tabela 3: Expansão das IES por categoria administrativa - 2010 a 2013.....	47
Tabela 4: Dados da graduação e pós-graduação dos <i>campi</i> interiorizados UFS	66
Tabela 5: Quantitativo de TAE's nos <i>campi</i> interiorizados.....	79
Tabela 6: Quantitativo de terceirizados para apoio administrativo nos <i>campi</i> interiorizados	80
Tabela 7: Resultados do IQCD dos <i>campi</i> interiorizados UFS.....	88
Tabela 8: Relação aluno/professor nos <i>campi</i> interiorizados da UFS.....	89
Tabela 9: Resultados SINAES.....	91
Tabela 10: TSG dos <i>campi</i> interiorizados em 2015.....	93
Tabela 11: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSITA	95
Tabela 12: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSLAR.....	96
Tabela 13: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSLAG.....	99
Tabela 14: Recursos do REUNI obtidos pela UFS.....	108
Tabela 15: Dados CESAD/UFS.....	110

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma do subsistema administrativo da UFS.....	68
Figura 2: Organograma subsistema acadêmica da UFS.....	69
Figura 3: Organograma <i>Campus</i> Prof. Alberto Carvalho.....	71
Figura 4: Primeiro organograma <i>Campus</i> Laranjeiras.....	73
Figura 5: Novo organograma do campus Laranjeiras	73
Figura 6: Organogramas do Campus Prof. Antônio Garcia Filho	75
Figura 7: Equação IQCD	87
Figura 8: Equação Taxa de Sucesso de Graduação	91
Figura 9: Dimensões da interiorização abrangidas pela UFS	104

LISTA DE SIGLAS

ABP – Aprendizagem Baseada em Problemas
APL – Arranjo Produtivo Local
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BICAMPI – Biblioteca do *Campus* Prof Alberto Carvalho
CAMPUSLAG – *Campus* Lagarto
CAMPUSLAR – *Campus* Laranjeiras
CAMPUSITA - *Campus* Itabaiana
CAMPUSSERT- *Campus* Sertão
CD – Cargo de Direção
CC – Conceito de Curso
CESAD – Centro de Educação Superior à Distância
CONEPE – Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão
CONSU – Conselho Superior Universitário
CPC – Conceito Preliminar de Curso
DRM – Departamento de Recursos Materiais
EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
FG – Função Gratificada
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
MinC – Ministério da Cultura
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE – Plano Nacional da Educação

PPP – Parceria Público Privada

PQD – Programa de Qualificação Docente

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

PROUNI – Programa Universidade para Todos

QDT – Quadro de Distribuição do Trabalho

REUNI – Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SISU – Sistema de Seleção Unificado

TAE – Técnico Administrativo em Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

TSG – Taxa de Sucesso na Graduação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFS – Universidade Federal de Sergipe

UFMS – Universidade Federal de Santa Maria

UFU – Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Definições de políticas públicas.....	22
2.1.1 PERSPECTIVA ANALÍTICAS DE FORMULAÇÃO E ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS	25
2.1.2 A IDEIA DE CICLO NAS POLÍTICA PÚBLICAS	29
2.1.3 AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	31
2.2 Políticas Públicas de educação.....	32
2.2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO: DA REDEMOCRATIZAÇÃO ATÉ O FINAL DO GOVERNO FHC	34
2.2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO GOVERNO LULA.....	38
2.3 Interiorização.....	48
2.4 Administração universitária.....	52
3 METODOLOGIA.....	58
3.1 Caracterização da pesquisa.....	58
3.2 Estratégia de pesquisa	59
3.3 Categorias e elementos de análise	60
3.4 Técnica de coleta de dados	61
3.5 Análise dos dados	63
3.6 Limitações da pesquisa.....	64
4 Diagnóstico Organizacional	66
4.1 Aspectos administrativos	67
4.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	70
4.1.2 RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA CAMPUS - SEDE	76
4.1.3 QUANTITATIVO DO CORPO TÉCNICO	79
4.1.4 DIFICULDADES NA ROTINA ADMINISTRATIVA	82
4.2 Aspectos acadêmicos	86
4.2.1- QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE	86
4.2.2 RELAÇÃO DE ALUNOS POR PROFESSOR NA GRADUAÇÃO	88
4.2.3 INDICADORES DO SINAES.....	89
4.2.4 TAXA DE SUCESSO NA GRADUAÇÃO (TSG).....	92
4.3 Estrutura física	94
4.3.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO E INFRAESTRUTURA	94
4.4 Estratégia de interiorização	100
4.4.1 DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.....	102
4.4.2 DIRETRIZES DA INTERIORIZAÇÃO.....	104
4.4.3 FONTES DE FINANCIAMENTO	107
4.4.4 ESTRUTURA DO CESAD.....	109
4.4.5 MESTAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	110
4.4.6 RELAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL	112
5 PLANO DE AÇÃO.....	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121

REFERÊNCIAS	125
Apêndice A – Roteiro de entrevista	135
Apêndice B – Roteiro de entrevista	136
Apêndice C – Roteiro de entrevista	137

1 INTRODUÇÃO

Desde a redemocratização constitucional em 1988 o ensino superior brasileiro vem passando por grandes transformações. Dentre estas, destaca-se o acelerado crescimento do número de vagas ofertadas nas universidades brasileiras, públicas e privadas, acentuado após o início dos anos 2000, fato que proporcionou o ingresso no terceiro grau acadêmico a diferentes camadas da sociedade (BRASIL, 2015).

A maioria das mudanças implementadas durante a década de 1990 são de ordem institucional, lideradas por instrumentos legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1996, e pelo Plano Nacional de Educação, o qual não passava de uma disposição transitória da Lei de Diretrizes e Bases até a promulgação da Emenda Constitucional n.º 59/2009, que por sua vez elevou o status do Plano Nacional de Educação para exigência constitucional estabelecendo sua periodicidade em dez anos (BRASIL, 2014).

Entre as ações executadas pelo governo federal, destacam-se as criações de programas como o Universidade para Todos (PROUNI) em 2004, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) instituída em 2006 e posteriormente em 2007 a instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Estes projetos educacionais são considerados marcos na democratização do ensino superior, pois implementaram diversas mudanças tanto no alcance como no perfil dos discentes do sistema educacional brasileiro. Entretanto, a consequente massificação provocada pela expansão acelerada das universidades levanta questionamentos relacionados a alguns indicadores como a qualidade do ensino oferecido, condições de permanência e conclusão do curso por parte dos alunos, além da capacidade estrutural das universidades para suportar o elevado acréscimo de vagas, que visa atender as exigências do Plano Nacional de Educação.

Foram muitos os resultados de todo este aparelhamento institucional, entre eles está o desenvolvimento da educação por meio da interiorização das instituições federais de ensino superior, classificada como uma expansão geográfica que objetivou alcançar populações distantes dos grandes centros urbanos e menos desenvolvidas economicamente, seja nas periferias das cidades ou no interior dos Estados.

No processo de interiorização das Universidades Federais, o REUNI destaca-se dos outros programas devido ao seu foco, que é ampliar o acesso e a permanência no ensino superior por meio da criação de condições para que as Universidades possam expandir não só fisicamente, mas também acadêmica e pedagogicamente (BRASIL, 2007).

Buscando dirimir concentrações regionais, o programa estabelece políticas de atuação bem definidas e claras como a criação de novos *campi* em regiões com características socioculturais específicas com a implantação, principalmente, de licenciaturas. Dentro desta vertente do REUNI está a implantação do *Campus* Itabaiana da Universidade Federal de Sergipe, o qual conta atualmente com sete cursos de licenciatura e três bacharelados (RADAELLI, 2013).

O Ministério da Educação (2014) estabeleceu três dimensões da sociedade que são tomadas como base para o direcionamento e priorização da expansão da rede federal de ensino superior público. A primeira é a social, que preceitua os seguintes parâmetros: universalizar o atendimento aos Territórios da Cidadania; atender aos municípios populosos e com baixa renda *per capita* integrantes do G100, categoria que agrupa cidades populosas com as menores renda *per capita* do país; e municípios com percentual elevado de extrema pobreza. A segunda dimensão é a geográfica, a qual obedece os critérios a seguir: atendimento prioritário aos municípios com mais de 50.000 habitantes, universalização do atendimento das mesorregiões brasileiras, interiorização da oferta pública do Ensino Profissional e Educação Superior e oferta de Educação Superior Federal por Estado abaixo da média nacional no que tange à quantidade de vagas disponíveis nas universidades públicas. A última dimensão é a de desenvolvimento, que estabelece os seguintes padrões: procurar atender regiões no entorno de grandes investimentos e municípios com Arranjos Produtivos Locais (APL) identificados (BRASIL, 2014). Os APLs podem ser definidos como “sistemas que concentram um conjunto específico de atividades econômicas no sentido de possibilitar e privilegiar a análise de interações, particularmente aquelas que levam à introdução de novos produtos e processos” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 5).

Dentro desse contexto, a Universidade Federal de Sergipe (UFS), fundada em 15 de maio de 1968 por meio do decreto-Lei nº 269 da Secretaria de Educação do Estado,

vem implementando nos últimos dez anos um intenso processo de interiorização no Estado de Sergipe.

No âmbito das dimensões estabelecidas pelo MEC, é importante destacar que o crescimento da UFS colocou Sergipe em uma posição de destaque nacional por se tornar o primeiro ente federado a cumprir uma meta do Plano Nacional de Educação em 2011, que é manter matriculado em instituições de ensino superior um mínimo de 30% dos jovens de 18 a 24 anos. Atualmente, a universidade conta com treze polos de educação à distância instalados em diferentes cidades do interior de Sergipe e também com seis *campi* localizados nas seguintes cidades: Aracaju, São Cristóvão, Itabaiana, Lagarto, Laranjeiras e Nossa Senhora da Glória (PORTAL UFS, 2016).

Em Aracaju situa-se o Hospital Universitário (*Campus* Prof. João Cardoso do Nascimento Junior), atualmente sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Em São Cristóvão está localizado o maior e primeiro centro universitário, local onde funciona a sede da instituição, o *campus* Prof. José Aloísio Campos. Quanto aos outros *campi*, os quais serão o objeto de estudo desta pesquisa, destacam-se as seguintes características: o *Campus* Prof. Alberto Carvalho, situado em Itabaiana, foi o primeiro local no interior do Estado onde o ensino superior público chegou, completando uma década de existência em 2016; Em Laranjeiras, o *Campus* Universitário oferece cinco bacharelados distribuídos nas áreas de artes, arquitetura e história para a comunidade da região, que é caracterizada por ser um grande polo cultural do Estado; o *Campus* Prof. Antônio Garcia Filho, recentemente instalado em sua nova sede na cidade de Lagarto, oferece opções de cursos na área da Saúde desde 2011; por fim, a mais recente interiorização da UFS aconteceu na cidade de Nossa Senhora da Glória, onde foi instalado o *Campus* Rural, que antedeu seus primeiros discentes durante o ano de 2016 (PORTAL UFS, 2016).

Ao instituir como uma das prioridades a expansão da rede de ensino superior público, o governo federal objetivou democratizar o acesso e aumentar o número de universidades e vagas ofertadas. De fato, a expansão universitária obteve sucesso em levar o ensino superior público a camadas da sociedade que historicamente encontravam dificuldades no acesso e permanência dentro da comunidade acadêmica.

Porém, o que ainda é incerto são os resultados qualitativos que estas ações estão alcançando, principalmente quando se trata da mensuração desses em regiões específicas como é o caso de Sergipe. De antemão, é possível identificar alguns problemas já diagnosticados por pesquisadores da área: a precarização das condições estruturais das universidades, comprometimento da qualidade do ensino e crescimento da taxa de evasão em determinados cursos (MARQUES; CEPÊDA, 2012).

No caso da Universidade Federal de Sergipe (UFS), instituição que na última década vem passando por um processo de interiorização, o levantamento de informações e a análise desta estratégia mostra-se necessária no sentido de direcionar ações para solução de problemas, como também, no estabelecimento de diretrizes que contribuam com a consolidação do processo.

Considerando as estratégias traçadas pelo Ministério da Educação (MEC) no âmbito da Universidade Federal de Sergipe e as dificuldades que cercam a expansão do ensino superior no Estado, a presente pesquisa tem o objetivo de analisar o processo de interiorização da referida instituição, paralelamente aos elementos de administração acadêmicos e administrativos, por meio das percepções dos gestores que participaram e/ou participam da implantação e da administração dos *campi* localizados no interior do estado.

Dentro deste contexto, serão apresentados a seguir os objetivos, a problemática e a estrutura do trabalho.

1.1 Problemática

A interiorização das universidades federais tem sido uma estratégia central para expandir e democratizar o ensino superior público brasileiro. No âmbito da Universidade Federal de Sergipe já foram instalados quatro novos *campi* desde o ano de 2006. O acompanhamento da evolução e das atividades que estas unidades estão desenvolvendo é um estudo importante para que a eficiência desse processo seja otimizada de modo que a qualidade do ensino praticada e a infraestrutura de suporte da sede da instituição possa ser replicada de maneira, ao menos, equivalente em outras localidades. Diante deste contexto, a presente pesquisa busca responder a se-

guinte questão: De que forma a consolidação dos *campi* interiorizados da Universidade Federal de Sergipe está se desenvolvendo?

Após a realização do diagnóstico organizacional, foi elaborado um plano de ação cujo objetivo é intervir na instituição de modo que os problemas identificados sejam mitigados e a consolidação do processo seja otimizada.

1.2 Objetivos

Objetivo geral: Verificar como vem ocorrendo a consolidação do processo de interiorização da Universidade Federal de Sergipe por meio das percepções dos gestores que participaram do processo de implantação e gestão dos *campi* do interior do estado e propor um plano de ação com o objetivo de contribuir com sua evolução.

Objetivos específicos:

- Contextualizar o processo de interiorização da UFS dentro do programa de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior elaborado pelo MEC;
- Analisar os mecanismos de gestão administrativa e acadêmica dos *campi* instalados no interior do Estado;
- Verificar a aderência dos resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos nos Planos de Desenvolvimento Institucional das subunidades de análise;
- Propor estratégias para contribuir com a consolidação do processo de interiorização da UFS.

1.3 Justificativa

A educação é um pressuposto fundamental para o desenvolvimento de uma nação. Desse modo, é vista como uma estratégia central dentro das políticas públicas de grande parte dos governos internacionais e não é diferente no caso do Brasil. O ensino superior, em particular, mostra-se como fundamental à construção de uma economia nacional sólida por meio da formação de profissionais capacitados.

O governo federal vem implementando ações no sentido de expandir e democratizar a rede federal de ensino superior. Neste contexto, a interiorização das Instituições Federais de Ensino Superior apresenta-se como uma necessidade fundamental para o alcance dos objetivos. Ao realizar a descentralização do terceiro grau de ensino para o interior do país, criam-se polos de capacitação profissional, os quais impactam em diversas dimensões da sociedade. Além de disponibilizar o conhecimento, são oferecidas oportunidades para uma parcela da população que, historicamente, encontrou dificuldades no acesso à educação.

A Universidade Federal de Sergipe vem atuando dentro desta diretriz desde o ano 2006, quando instalou um novo *campus* no município de Itabaiana. Atualmente, a instituição possui quatro *campi* e quatorze polos de educação à distancia no interior do Estado. Portanto, estudos que objetivem compreender de que forma está acontecendo este processo, mostram-se como importantes instrumentos no sentido de otimizar sua consolidação.

Considerando ainda que entre os objetivos traçados para os próximos anos, a universidade tem a intenção de intensificar sua interiorização por meio da criação de pelo menos mais dois *campi*. A compreensão dos aspectos que envolvem as unidades já instaladas apresenta-se como uma oportunidade para a identificação das dificuldades que vêm sendo enfrentadas e, conseqüentemente, para a projeção de um plano de ação que vise dirimir os obstáculos existentes. Sendo assim, esta pesquisa pode ainda servir de apoio técnico para outras IFES que passaram e/ou estão passando pelo processo de interiorização.

Ao analisar a literatura existente acerca do processo de interiorização do ensino superior público, constatou-se que ainda são relativamente poucas as investigações empíricas acerca do fenômeno, possivelmente pelo recente início da execução desta política. Dessa forma, no âmbito teórico, a presente pesquisa objetiva contribuir com o conhecimento na área, agregando mais uma colaboração para o monitoramento da referida estratégia de expansão.

Do ponto de vista prático, o presente estudo propõe-se a retratar os principais aspectos do escopo da expansão que vem sendo realizada na UFS. Por conseguinte,

pretende-se ainda, analisar a consolidação do processo de interiorização, objetivando contribuir com a operacionalização desta política pública mediante a elaboração de um plano de ação.

1.4 Estrutura do trabalho

Com o objetivo de auxiliar a leitura e o acompanhamento do leitor, esta seção apresenta a estrutura abordada nos próximos capítulos da pesquisa.

No capítulo dois são evidenciados aspectos teóricos que possuem relação com o tema da pesquisa. Em um primeiro momento são abordadas definições de políticas públicas, assim como suas principais perspectivas e formas de avaliação. Após contextualizá-las, trata-se do seu segmento social por meio da apresentação do contexto e dos principais programas da educação nacional durante as décadas de 1990 e 2000. Ademais, são apresentadas informações acerca do processo de interiorização do ensino superior, seus principais fundamentos e impactos na sociedade, e por fim, abordam-se alguns elementos da administração universitária e suas respectivas interações.

Os aspectos metodológicos da pesquisa são apresentados no terceiro capítulo, o qual objetiva delinear as técnicas que serão utilizadas para coleta e análise dos dados, bem como contextualizar a unidade de análise que será investigada no presente trabalho. São relatadas também as limitações da pesquisa identificadas durante o seu planejamento.

O diagnóstico organizacional foi realizado no capítulo quatro e divide-se em quatro tópicos, os quais descrevem aspectos administrativos e acadêmicos dos *campi* interiorizados da UFS e, também, características da infraestrutura de ensino e trabalho disponíveis nas respectivas subunidades de análise. O último tópico deste capítulo trata de elementos da estratégia de interiorização implementada pela UFS durante sua expansão.

Por fim, apresenta-se um plano de ação no quinto capítulo. O referido plano propõe uma série de medidas que possuem o objetivo de otimizar a consolidação dos *campi*

analisados. Para o detalhamento e exibição do plano utilizou-se a ferramenta 5W2H, conhecida por sua praticidade e eficiência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em quatro seções, primeiramente, é apresentado o tema das políticas públicas, suas definições e perspectivas de formulação, análise e avaliação. Em seguida, retratam-se ainda as políticas públicas de educação por meio de um apanhado histórico dos programas e estratégias adotadas pelos governos brasileiros desde a época da redemocratização até o final do segundo governo do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Períodos caracterizados por diferentes abordagens, sendo que o último foi o responsável pelo desencadeamento da expansão do ensino superior, razão pela qual é evidenciado durante o levantamento.

As políticas públicas de educação formuladas após o ano de 2011 não foram consideradas, pois possuem abordagens pouco relacionadas com a interiorização das universidades, as ações do governo após a referida data caracterizam-se como uma continuação das estratégias traçadas previamente ou expansão de segmentos educacionais diferentes dos analisados na presente pesquisa.

A interiorização é abordada na terceira seção, são apresentados o programa Expandir do governo federal, aspectos relacionados às dificuldades para a expansão da rede federal de ensino superior e, por fim, circunstâncias qualitativas que devem estar presentes no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas dos *campi* interiorizados do país.

Na quarta seção, é feita uma análise sobre os principais elementos da administração universitária. Diagnóstico que observou desde a estrutura administrativa até o processo decisório e as relações de poder inseridas no sistema de uma organização educacional.

2.1 Definições de políticas públicas

Políticas públicas podem ser definidas como sendo um conjunto de princípios, critérios e linhas de ação que garantem e permitem a gestão do Estado na solução dos problemas sociais (DIAS; MATOS, 2012). Entretanto, para que este conjunto tome forma devem ser adotados métodos e/ou técnicas no processo que abordem tanto a

elaboração como a implementação do mesmo. Além do já apresentado, alguns autores (DYE, 1987; PETERS, 1993; GERSTOM, 2010; DIAS, MATOS, 2012 *apud* SOUZA, 2006) possuem diferentes visões sobre o conceito do tema, o Quadro 1 apresenta uma breve comparação.

Quadro 1: Definições de políticas públicas

DYE (1987)	“É o que os governos decidem ou não fazer.”
PETERS (1993)	“É a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou por meio de agentes, e que influenciam a vida dos cidadãos.”
GERSTON (2010)	“A combinação de decisões básicas, compromissos e ações feitas por aqueles que detêm ou influenciam cargos de autoridade de governo.”
DIAS e MATOS (2012)	“O conjunto de princípios, critérios e linhas de ação que garantem e permitem a gestão do Estado na solução dos problemas sociais.”

Fonte: Souza, 2006.

Pelas definições apresentadas, destaca-se o processo decisório do Estado como o principal fundamento das políticas públicas. Pois, os aspectos que o envolvem são os moldes que servem como base para a ação estatal e, conseqüentemente, para as intervenções na sociedade.

Existem autores (GELINSKI, SEIBEL, 2008; COHEN, MARCH, OLSEN, 1972; HECLO, 1978) que destacam diferentes perspectivas de elaboração e implementação de políticas públicas. Entretanto, outro grupo da literatura trata esse processo dividindo-o em fases ou estágios, ou seja, o encaram a partir de uma ideia de ciclo (SIMON, 1947; LASSWELL, 1951; MACK, 1971; BREWER, 1974). Com o objetivo de contextualizar a área em análise, são apresentados alguns aspectos de ambas as linhas de pensamento, perspectivas analíticas e o modelo de ciclo.

A partir do anos 1980, os governos perceberam que precisavam mudar tanto a formulação como a operacionalização das políticas públicas, pois os resultados almejados não estavam sendo atingidos. Principalmente, devido às condições ambientais que estavam mudando cada vez mais rápido, esta nova dinâmica ocasionou um considerável aumento no volume dos estudos com o objetivo de profissionalizar a ação estatal. (SOUZA, 2006).

De acordo com Melo (1999), podem ser identificadas pelo menos outras três causas para o rápido crescimento da importância do aprimoramento da ação estatal. A primeira é o deslocamento da agenda pública, que costumava ser pautada em políticas redistributivas e apenas modernizava a atuação conservadora já imposta. A segunda surgiu a partir dos resultados cada vez menos efetivos do Estado, o que motivou pesquisas no sentido de encontrar soluções para o problema. Por último, a influência internacional acerca da reforma do Estado moderno, que tinha princípios e estruturas diferentes das utilizadas na época.

Por estes motivos, o campo de estudo das políticas públicas ganhou cada vez mais espaço entre os pesquisadores da ciência política. Souza (2006), assim como Mello (1991), também elencou alguns fatores que podem ser considerados como responsáveis por este novo panorama, entre eles estão: a crescente necessidade de elaborar políticas públicas restritivas de gastos, principalmente em países em desenvolvimento; a nova visão sobre o papel do Estado, o qual deve priorizar ações econômicas eficientes em prol do desenvolvimento da nação; e por último, a deficiência das coalizões do governo, que é notável em países recentemente democratizados dificultando assim a formulação e implementação de políticas públicas capazes de promover o desenvolvimento econômico e de diminuir as desigualdades sociais potencializadas pela agressividade do capitalismo contemporâneo.

O processo político passou a ser encarado como um método científico, sendo objeto de análise no sentido de buscar meios para racionalizar a atuação do Estado e, conseqüentemente, aprimorar os desempenhos das políticas públicas. A abordagem científica deste processo capacitaria os governantes e gestores públicos com ferramentas eficientes na identificação e resolução dos problemas da sociedade de modo estruturado e sustentável (PARSONS 1995 *apud* BAPTISTA; REZENDE, 2011).

Além de aperfeiçoar a atuação estatal, esta nova perspectiva auxiliaria a rotina administrativa na gestão pública, reduzindo incertezas nos processos decisórios e aumentando as chances de sucesso das políticas públicas, apoiando também, uma constante evolução embasada por diferentes métodos e por uma gestão adequada do conhecimento adquirido.

Para que seja possível compreender o processo político, a literatura da *policy analysis* destaca elementos que fazem parte do conjunto formador da ação estatal, são eles: *policy*, *politics* e *polity*. O primeiro refere-se aos conteúdos materiais da política, enquanto que o segundo trata do processo político de formação da ação estatal, já o último engloba a ordem do sistema político, a qual é delineada pelo conjunto jurídico e institucional do Estado. Nos diversos modelos de formulação e análise de políticas públicas, estes elementos interagem de forma dinâmica no sentido de produzir a fluidez necessária para que o Estado possa atender de maneira democrática e satisfatória as demandas da sociedade (FREY, 2000).

Nesse sentido, a próxima seção objetiva apresentar os modelos mais conhecidos do processo de formulação e análise de políticas públicas.

2.1.1 PERSPECTIVA ANALÍTICAS DE FORMULAÇÃO E ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A seguir serão descritas as principais perspectivas de análise e formulação de políticas públicas. O principal objetivo é buscar da melhor forma possível a compreensão de como os governos tomam suas decisões no que tange à aplicação ou não de alguma estratégia que interfira na sociedade.

- Tipo da política pública

Partindo da máxima de que a “política pública faz política” Lowi (1972) relatou que as diferentes camadas da sociedade não partilham da mesma percepção nem são impactadas da mesma forma por determinadas políticas públicas executadas pelo Estado.

O autor categorizou as políticas públicas em quatro abordagens diferentes. As primeiras são as distributivas, caracterizadas por atingirem uma grande parcela da sociedade com reduzido grau de conflito; estas políticas desconsideram as limitações orçamentárias e tendem a privilegiar setores específicos da sociedade. A segunda é a redistributiva, que envolve uma parcela da população ainda maior do que a distributiva e, por promover perdas a algumas camadas da sociedade, possuem um ele-

vado grau de conflito (GELINSKI, SEIBEL, 2008). A terceira é chamada de regulatória, e é responsável por estabelecer aspectos do modelo de gestão, do governo e da sociedade civil; as políticas desta categoria possuem variado grau de conflito, que depende de qual será o conteúdo e quantos atores estarão envolvidos. Quanto maior o número de atores, provavelmente maiores serão as chances de um elevado nível de conflitos. A última é a constitutiva, que trata de estabelecer as diretrizes e princípios a serem seguidos por todas as abordagens anteriores (SOUZA, 2006).

- **Incrementalismo**

Os pesquisadores Lindblom (1979), Caiden e Wildarski (1980) identificaram o aspecto incremental das ações do governo. Baseados em pesquisas empíricas, partiram do pressuposto de que as políticas públicas são resultados de decisões contínuas e incrementais, não possuindo um ponto inicial claramente definido.

Essa perspectiva perdeu espaço em países que executaram algum tipo de reforma fiscal ou administrativa, pois tal fato levou os governantes a limitarem e reformularem quase a totalidade de seus gastos e políticas. Todavia, o incrementalismo ainda é reconhecido, entre outros fatores, por manter ativas políticas públicas importantes que deixaram de fazer parte da agenda dos governos e por fortalecer o foco das ações dificultando alterações significativas que poderiam colocar todo o esforço despendido para determinada política em risco (GELINSKI; SEIBEL, 2008).

- ***Garbage Can* ou Lata de Lixo**

Essa perspectiva parte da ideia de que existem vários problemas e poucas soluções, desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), aponta que as organizações públicas possuem pouca consistência e formas anárquicas, as quais são caracterizadas por três propriedades gerais: dificuldade para impor preferências que satisfaçam a consistência padrão das decisões organizacionais, a incapacidade dos membros de entenderem plenamente os processos agindo de forma negligente até encontrar a solução e a falta de interesse dos colaboradores na participação em determinadas situações (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

Portanto, o modo de atuação estatal seria por meio de um sistema de tentativas e erros, onde os agentes públicos procuram aplicar estratégias já elaboradas, mas até o momento não utilizadas, para solucionar os problemas enfrentados pela sociedade (GELINSKI; SEIBEL, 2008).

- Coalizão de defesa

A análise da coalizão de defesa feita por Sebastiens e Jenkins-Smith (1993) é caracterizada, principalmente, por “considerar que as políticas públicas são concebidas como um conjunto de subsistemas relativamente estáveis, que se articulam com os acontecimentos externos, os quais dão os parâmetros para os constrangimentos e os recursos de política pública” (SOUZA, 2006, p.12).

A formação da coalizão de defesa é concebida quando crenças, valores e ideias passam a influenciar o processo de formação e desenvolvimento de políticas públicas. A partir deste ponto, um conjunto de agentes que possuam estas características em comum unem forças para defender e implementar políticas pautadas em seus ideias.

- Arenas Sociais ou *Policy Networks*

De acordo com Heclo (1978), o conceito de *policy network* pode ser entendido como “as interações das diferentes instituições e grupos tanto do executivo, do legislativo como da sociedade na gênese e na implementação de uma determinada *policy*.”

Essa rede de relações pode ser vista antagonicamente ao tipo institucional de hierarquia, ou seja, a *policy network* caracteriza-se por uma estrutura horizontal de competências, como também, por uma grande densidade comunicativa e um intenso controle mútuo. O acesso a essas redes geralmente é livre de barreiras, contudo, algumas políticas, como a monetária e a de defesa nacional, são restritas a pequenas parcelas de atores (PRITWITZ, 1994 *apud* FREY, 2000, p. 222).

Para este modelo de formação e análise de políticas públicas, a realização das ações estatais é exercida por empreendedores políticos, os quais percebem proble-

mas que atingem a sociedade e são capazes de levá-los para a agenda política do governo. Esta percepção é pautada, principalmente, em três aspectos: divulgação de indicadores que desnudam a dimensão do problema, eventos como desastres ou repetição continuada do mesmo problema e feedback/informações que mostram as falhas da política atual ou seus resultados medíocres (SOUZA, 2006).

O Quadro 2 apresenta uma breve síntese acerca dos modelos apresentados.

Quadro 2: Síntese das perspectivas analíticas de formulação de políticas públicas

Perspectiva analítica	Descrição
Tipo da política pública	Divide as políticas públicas em: distributivas, redistributivas, regulatória e constitutiva.
Incrementalismo	Políticas públicas são resultados de decisões contínuas e incrementais.
<i>Garbage can</i>	A atuação estatal ocorre por meio de um sistema de tentativas e erros.
Coalizão de defesa	Valores e crenças influenciam o processo de formulação de políticas públicas
Arenas sociais	O processo de formulação de políticas públicas é constituído por uma estrutura horizontal de competências.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Souza, 2006.

Os antigos parâmetros de políticas públicas apresentados por Lowi (1972) ainda podem ser identificados nas ações governamentais contemporâneas, por outro lado, os níveis de conflito relatados pelo autor crescem exponencialmente devido à crise fiscal que abala grande parte dos governos. Outros importantes fatores que contribuíram para o gradual aumento dos conflitos foram as alegações de Olson, o qual afirmava que o processo decisório de políticas públicas deveria ser baseado na racionalidade e não em ações que privilegiariam alguns em detrimento de outros, fato que resultaria em *free riding*, situação que acontece quando agentes econômicos obtêm benefícios estatais sem contribuir de qualquer forma para a sociedade civil. (SOUZA, 2002).

No caso do Brasil, país que recentemente tem adotado políticas redistributivas agressivas, as quais provocam elevado grau de conflito na sociedade, percebe-se que o governo tem buscado estimular a participação popular no processo de formulação de políticas públicas, ações como a criação de conselhos gestores e a adoção

do orçamento participativo em algumas localidades sustentam a participação da sociedade. Sem considerar os resultados obtidos por esta iniciativa, percebe-se a tentativa de inserção desta nova faceta no processo de análise e formulação de políticas públicas (SOUZA, 2006).

Até o momento, as perspectivas apresentadas não dividem o processo de formulação de políticas públicas em estágios. O que se evidencia são diferentes abordagens que envolvem influências de ordem institucional e política, além de um planejamento pouco estruturado. Fato que repete-se em parte no modelo apresentado na próxima seção, contudo, ao dividir o processo em fases, o ciclo das políticas públicas promove uma estratégia consideravelmente mais sólida e compreensível do que as perspectivas anteriores.

2.1.2 A IDEIA DE CICLO NAS POLÍTICA PÚBLICAS

O conceito de ciclo nas políticas públicas teve sua origem baseada nas ideias propostas por Lasswell (1951) em sua obra *The Policy Senses*. O autor alegava que o processo de formação de políticas públicas deveria ser racionalizado de modo que sua construção e desenvolvimento pudessem ser bem definidos e estruturados. Para tanto, Lasswell dividiu o processo de políticas públicas em sete estágios: informação, promoção, prescrição, invocação, aplicação, término e avaliação.

A proposta foi alvo de muitas críticas. Parsons (1995 *apud* BAPTISTA, REZENDE, 2011), por exemplo, alegou que limitar a formação de políticas públicas ao âmbito estatal seria uma forma incoerente de encarar a realidade das ações promovidas por outros atores de diferentes esferas, que também são capazes de influenciar o processo das políticas públicas.

Brewer (1974) também criticou o trabalho de Lasswell; em sua visão, estabelecer um ciclo definido para as políticas públicas era inadequado, já que as ações do governo seriam caracterizadas pela influência de diversas variáveis e deveriam ser flexíveis em todas as suas fases de acordo com as turbulências do ambiente no qual elas estão inseridas.

Apesar das críticas, o modelo foi bastante difundido entre os pesquisadores da área, o Quadro 3 apresenta as principais contribuições que auxiliaram na evolução da ideia de ciclo no âmbito das políticas públicas. O estudo de Simon (1947) encaixa-se neste grupo por segmentar o processo em fases, entretanto, a sequência das mesmas não formavam um ciclo.

Quadro 3: Abordagens do processo decisório de políticas públicas

Pesquisas	Fases definidas
H. A. Simon – <i>Administrative Behaviour</i> , 1947	Inteligência, Desenho, Escolha.
H. D. Lasswell – <i>The Policy Orientation</i> , 1951	Informação, Promoção, Prescrição, Invocação, Aplicação, Término e Avaliação.
R. Mack – <i>Planning and Uncertainty</i> , 1971	Reconhecimento do problema, Formulação de alternativas, Decisão, Efetivação, Correção/Ajuste.
G. Brewer – <i>The policy sciences emerge</i> , 1974	Invenção, Estimativa, Seleção, Implementação, Avaliação e Término.

Fonte: Baptista; Rezende, 2011.

Por fim, na década de 1990, Howlett e Ramesh (1990 *apud* BAPTISTA, REZENDE, 2011) congregaram as diversas pesquisas acerca do processo de formulação e desenvolvimento de políticas públicas e apresentaram uma metodologia que ficou conhecida como “*improved model*”. Este modelo dividiu o processo em cinco estágios, são eles: montagem da agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação e avaliação.

Os estágios estabelecidos no “*improved model*” formam um ciclo contínuo, a etapa da avaliação tem, entre seus objetivos, a função de fornecer informações que serão utilizadas no início do processo de outra política, estabelecendo, assim, uma constante relação entre o fim e o começo das políticas públicas.

Esta perspectiva é detentora do maior espaço nos estudos atuais do campo da política pública. O principal aspecto derivado da ideia de ciclo nas políticas públicas é o levantamento da possibilidade de delimitação dos diferentes momentos na formação e desenvolvimento das ações públicas, o que permite um profundo conhecimento

sobre cada passo do processo possibilitando decisões com incertezas reduzidas e maior flexibilidade no funcionamento estatal.

De fato, existem diversas abordagens para a formulação e análise das políticas públicas, porém, apenas a ideia de ciclo prevê a realização de uma fase avaliativa dos resultados alcançados. Desse modo, a próxima seção visa esclarecer alguns aspectos que envolvem esta fase imprescindível da ação pública.

2.1.3 AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Tão importante quanto os métodos de análise e formulação de políticas públicas é a sua avaliação. Considerando que nem todos os modelos possuem mecanismos de mensuração ou monitoramento dos resultados, mostra-se relevante uma breve exposição sobre o que seria avaliar uma política pública.

De acordo com Al Harja e Helgason (2000), não existe um consenso sobre a definição de avaliação de políticas públicas, uma vez que o tema possui um viés multidisciplinar e encontra aplicabilidade em diversas instituições que muitas vezes trabalham de forma diferente. Porém, de forma sucinta, pode-se definir o termo do seguinte modo: “compreende a avaliação dos resultados de um programa em relação aos objetivos propostos” (AL HARJA; HELGASON, 2000, p. 8).

Thoenig (2014, p. 54), por sua vez, traz uma perspectiva voltada para o *feedback* de informações apontando um meio para aprimorar o desempenho: “a avaliação é definida como um meio de aperfeiçoar a capacidade de aprender como conduzir mudanças bem-sucedidas e definir resultados alcançáveis nos campos da eficiência e eficácia públicas.”

Para que uma avaliação seja bem aplicada, os gestores precisam estar atentos à aderência das boas práticas ao desempenho realizado. Os formuladores de políticas públicas devem estabelecer claramente quais os objetivos das ações que serão efetivadas, pois dessa forma a avaliação terá um foco preciso e poderá elaborar informações importantes acerca dos sucessos e/ou das falhas cometidas. Como também, o processo deve ocorrer simultaneamente às etapas de implementação da po-

lítica, pois devido ao caráter flexível e altamente instável da ação pública, as informações devem fluir de forma eficiente do início ao fim. O caráter incremental das avaliações permite que as políticas públicas, caso bem avaliadas, sejam constantemente aprimoradas por meio da correção de erros e reforço de decisões que obtiveram bons resultados (THOENIG, 2014).

Cada vez mais, o panorama político internacional está forçando os Estados a se mobilizarem no sentido de melhorar seus desempenhos tanto frente à sociedade como à comunidade mundial. Até mesmo os governos que costumavam ir contra esta tendência estão acordando e tentando recuperar o tempo perdido. É crescente a necessidade de economia dos gastos e contenção das receitas e neste ponto as boas práticas dos sistemas de avaliação podem ser utilizadas como importantes ferramentas. Para atingir seus objetivos, os governos precisam de um eficiente processo de aprendizagem, contínuo e orgânico, onde a avaliação tem posição estratégica (THOENIG, 2014).

Apesar de serem considerados instrumentos básicos na perspectiva gerencial, os estudos pós-decisão no Brasil ainda são escassos. Entre as causas para esta carência, encontra-se o fato de que os métodos de avaliação quase nunca são utilizados como metodologia no setor público brasileiro, seja qual for a esfera de governo (FARIA, 2003).

Agravando o problema já apontado, de acordo com Faria (2005), a pesquisa avaliativa mesmo sendo pouco utilizada, quando é feita ocorre apenas de forma instrumental, ou seja, como mera formalidade burocrática servindo na melhor das hipóteses como *feedback* entre os gestores e a população beneficiária. Dessa forma, ficam negligenciadas questões cruciais ao Estado, impossibilitando a análise adequada do desempenho das políticas públicas brasileiras.

2.2 Políticas Públicas de educação

Quando as políticas públicas englobam aspectos sociais, assumem estruturas diferentes de acordo com a respectiva sociedade e forma de governo em que são im-

plementadas. Além disto, os resultados perseguidos por este segmento da política diferem dos outros, a definição a seguir explicita bem o fato:

Ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, para a redistribuição dos benefícios sociais visando a diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico (HOFLING, 2001, p.31).

Para Hofling (2001) os impactos da intervenção estatal nas relações sociais por meio da formação acadêmica e ideológica de indivíduos, retratam-se como um pressuposto básico para que seja possível direcionar o desenvolvimento no sentido correto.

As políticas públicas educacionais voltadas ao ensino superior no Brasil começaram a surgir em virtude das pressões imprimidas pelo capitalismo e seus elementos no governo brasileiro. A crescente demanda por profissionais capacitados e a desigualdade regional provocada pela concentração de competências em grandes centros urbanos foram alguns dos fatores que levaram o Estado brasileiro a iniciar o processo de expansão do ensino superior (FIUZA, 2010).

As demandas pela expansão do ensino superior no Brasil existem desde o começo do século passado. Porém, apenas a partir da década de 1920 surgiram as primeiras universidades. Já no ano de 1931, foi instituído o Estatuto das Universidades Brasileiras (Decreto nº 19.851/31), primeiro dispositivo legal que estabelecia diretamente as normas e diretrizes da educação superior nacional. O decreto instituía em suas disposições transitórias, que apenas organizações federais poderiam obter o status de universidade, determinando assim que o desenvolvimento do ensino superior seria uma atividade exclusiva da União (COSTA, 2014).

Na formulação de políticas públicas educacionais, o Brasil possui um padrão histórico não muito favorável ao desenvolvimento democrático do ensino superior. De acordo com Dourado (2011), a descontinuidade das políticas e a carência de um planejamento sistemático e de longo prazo refletem disfunções do período patrimonial que dominou a administração pública por muito tempo.

2.2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO: DA REDEMOCRATIZAÇÃO ATÉ O FINAL DO GOVERNO FHC

A promulgação da constituição federal de 1988 inseriu entre as ações do estado brasileiro prioridades de cunho social. Foram criados deveres e obrigações para todas as esferas do governo no sentido de diminuir desigualdades e promover o desenvolvimento de maneira igualitária e proporcional por todas as regiões do país. Todavia, o primeiro governo eleito por voto popular após a ditadura militar, liderado pelo ex-presidente Fernando Collor, passava por uma grande crise econômica. Na tentativa de superar este período o governo adotou práticas neoliberais, reduzindo o tamanho do Estado, realizando privatizações e, conseqüentemente, não conseguiu colocar em prática grande parte das garantias sociais que a constituição havia concedido à sociedade.

Logo após o governo de Collor ser interrompido pelo processo de *impeachment*, o vice-presidente Itamar Franco assumiu o cargo. Com a estabilização política, o governo retomou as ações destinadas a superar a crise econômica. Entre estas estava a implementação do Plano Real, liderada por Fernando Henrique Cardoso, ministro da fazenda na época. O plano deu novo fôlego à economia nacional, conseguindo segurar o avanço da inflação (BEHRING, 2003 *apud* FIUZA, 2010, p.80).

Os ideais neoliberais adotados no governo Collor, seguiram influenciando as estratégias nas gestões de Franco e Cardoso. De maneira paralela às políticas econômicas, as ações governamentais que envolviam a educação também eram contagiadas pela tendência neoliberal. Além desta predisposição nacional ao neoliberalismo, que primava pelo fortalecimento do mercado e das organizações privadas, instituições internacionais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) indicavam esta abordagem como estratégia adequada para o progresso da educação.

Em 1994, a referida instituição publicou o *La enseñanza superior – Las Lecciones derivadas de la experiencia*, documento que apresentou quatro estratégias para a reforma da educação superior na América Latina, Ásia e Caribe. A primeira indicava para a necessidade de diversificação das IES, que deveriam existir nos âmbitos pú-

blico e privado, além de estimular a criação de cursos técnicos e de ensino à distância. A segunda tratou das fontes de financiamento, as quais deveriam ser as mais variadas possíveis, em alguns casos até mesmo pela cobrança de mensalidades e cortes de verbas públicas que não fossem diretamente ligadas com o ensino (Ex.: residência estudantil, restaurante universitário subsidiado). A terceira estratégia estipulava que o governo deveria elaborar um novo ordenamento jurídico e legal capaz de viabilizar diretrizes privatizantes na educação. Por fim, a quarta estratégia estabelecia que a qualificação do ensino superior seria realizada por meio de um eficiente atendimento aos setores privados (LIMA, 2011).

Além das diretrizes nacionais e internacionais direcionarem o país para um novo cenário, dessa vez permeado por princípios neoliberais. Presenciou-se durante o mesmo período a crise de estruturas organizacionais verticalizadas e hierarquizadas juntamente com a dinâmica e diversidade introduzidas pelos avanços nas tecnologias de comunicação e informação (LIMA, 2011).

Neste novo panorama social, a educação ocupa uma posição central entre as prioridades do governo desempenhando um papel estratégico para o desenvolvimento da nação. De acordo com Mello (1991, p. 12), existem alguns consensos internacionais que colocam a educação nesta nova categoria a partir da década de 1990, são eles:

- A educação passa definitivamente a ocupar, juntamente com a política de ciência e tecnologia, lugar central e articulado na pauta das macropolíticas do Estado, como fator importante para a qualificação dos recursos humanos requeridos pelo novo padrão de desenvolvimento, no qual a produtividade e a qualidade dos bens e produtos são decisivos para a competitividade internacional;
- Ainda que, por si só, a educação não assegure a justiça social, nem se possa esperar só dela a erradicação da violência, o respeito ao meio ambiente, o fim das discriminações sociais, e outros objetivos humanistas que se colocam hoje para as sociedades, ela é, sem dúvida, parte indispensável do esforço para tornar essas sociedades mais igualitárias, solidárias e integradas;
- A aquisição de conhecimentos básicos e a formação de habilidades cognitivas, objetivos tradicionais do ensino, constituem hoje condição indispensável para que todas as pessoas consigam, de modo produtivo, conviver em ambientes saturados de informações, e tenham capacidade para processá-las, selecionar o que é relevante, e continuar aprendendo; e
- O conhecimento, a informação e uma visão mais ampla dos valores são a base para a cidadania organizada em sociedades plurais, cambiantes e cada vez mais complexas, nas quais a hegemonia do Estado, dos partidos ou de um setor social específico tende a ser substituída por equíli-

brios instáveis, que envolvem permanente negociação dos conflitos para estabelecer consensos.

No campo das políticas públicas de educação, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a *polity* que ordenava o sistema federal de ensino superior passou por uma fase bastante heterogênea. Dentro desta perspectiva, destacam-se as elaborações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) e do Plano Nacional de Educação (PNE) (DOURADO, 2009).

Em suma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1996, pode ser considerada como o dispositivo legal mais completo acerca da educação brasileira, por meio da descentralização de responsabilidades da União, buscou produzir um sistema de atribuições capaz de se adequar às particularidades de cada região. Contudo, apesar de ter estabelecido inovações na rede federal de ensino superior, desconsiderou temas importantes como a busca pela formação e aperfeiçoamento dos docentes, melhoria da qualidade educacional e a garantia da autonomia universitária (MOURA, 2013).

A segunda grande mudança implementada no período em análise, foi a elaboração da lei nº 10.172/2001, a qual estabeleceu o Plano Nacional de Educação 2001 – 2010. O referido instrumento fixou os objetivos e as metas para as políticas educacionais durante a primeira década do milênio. O longo período para o qual o plano foi desenvolvido visou garantir a continuidade das ações governamentais, evitando, assim, alterações prejudiciais de determinadas estratégias caso aconteçam mudanças no governo.

Este dispositivo de desenvolvimento da educação tem como missão articular as iniciativas da União, dos Estados e dos Municípios, aplicando, por meio de ações, metas e objetivos, os princípios norteadores da educação nacional estabelecidos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (MOURA, 2013).

No PNE 2001 – 2010 foram estipuladas 295 metas divididas em 5 categorias. Seu processo de formulação tomou como base dois documentos principais. O primeiro

era conhecido como “Proposta da Sociedade Brasileira”, apresentado ao governo pela oposição e construído por meio da contribuição de diversas organizações da sociedade civil. O segundo foi a “Proposta do Executivo ao Congresso Nacional”, que por sua vez, trazia as prioridades elaboradas pelo MEC por meio das disposições elencadas nos institutos legais da educação superior (MOURA, 2013).

Ainda em relação ao processo de formulação do PNE, mostra-se necessário destacar os aspectos democráticos considerados durante esta fase. Houve a participação de estudantes, profissionais da educação, professores e outros agentes envolvidos na área. Os Congressos Nacionais de Educação I e II, realizados respectivamente em 1996 e 1997, funcionaram como oficinas de planejamento e discussão de ideias para posterior implementação (SAVIANI, 2007).

Apesar de representar um grande avanço para a educação nacional, o PNE 2001 – 2010 foi alvo de muitas críticas. O excessivo número de metas estava entre as mais recorrentes, pois causava grande ambiguidade entre o que seria prioritário e secundário. Outra fraqueza apontada no plano refere-se ao seu caráter genérico, fato que não o faz muito diferente das políticas que já vinham sendo elaboradas. Em virtude dessa falta de clareza e objetividade não foram estabelecidos indicadores, fato que tornou muito difícil a avaliação dos resultados alcançados (DOURADO, 2009).

De acordo com Pereira e Silva (2010), a expansão do ensino superior brasileiro durante a década de 1990 não foi capaz de democratizar o acesso, pois estudantes que historicamente foram ignorados pela universidade brasileira continuaram sem oportunidades e incentivos que os tornassem suficientemente habilitados para a vida universitária. Além disso, houve a manutenção da concentração das IFES em grandes centros urbanos, afastando-as da população mais carente no interior do país.

Para Lima (2011), as instituições privadas de ensino superior saíram de década de 1990 fortalecidas pelas políticas públicas implementadas pelo governo. O grande aumento das IES privadas e a crescente privatização interna de instituições federais atestam o direcionamento que foi estabelecido para a educação superior nacional.

2.2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO DO GOVERNO LULA

Como já evidenciado anteriormente, as estratégias do governo federal para o desenvolvimento da educação passaram por grandes mudanças durante as últimas décadas. Contudo, as ações governamentais no sentido de democratizar o ensino superior público, o qual sempre foi muito restritivo em seu acesso, começaram a surgir a partir do governo Lula (2004 - 2010), quando programas como o Universidade para Todos (PROUNI), a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foram implementados (PEREIRA; SILVA, 2010).

Expandir para democratizar foi o lema do governo durante o período em análise, a Tabela 1 demonstra os resultados alcançados pela intensa expansão da rede federal do ensino superior até o ano de 2014.

Tabela 1: Expansão da rede federal de ensino superior público.

	2003	2010	2014
Universidades	45	59 (14 novas)	64 (4 novas)
Campus/unidades	148	274 (126 novos)	321 (47 novos)
Municípios atendidos	114	230	275

Fonte: SISU/MEC (2015).

Com o objetivo de contextualizar as políticas públicas de educação formuladas pelo governo Lula, serão apresentados alguns aspectos acerca de seus principais programas. O primeiro deles é o Programa Universidade para Todos (PROUNI) seguido pelos que impactaram diretamente na interiorização da rede federal de ensino superior, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Plano de Reestruturação e expansão da Universidades Federais (REUNI).

- **Programa Universidade para Todos (PROUNI)**

O Programa Universidade para Todos - Prouni tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei

nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005 oferece, em contrapartida, isenção de tributos àquelas instituições que aderem ao Programa (PROUNI, 2016).

O público alvo do PROUNI é composto por estudantes de baixa renda, para ter direito à bolsa integral a renda familiar precisa estar abaixo de 1,5 salário mínimo e para ter acesso às bolsas parciais, o pré-requisito é que a renda *per capita* da família seja de até três salários mínimos. Em ambas as situações, os candidatos devem ter cursado o ensino médio em uma escola da rede pública (NEVES, 2012).

O Prouni foi alvo de muitas críticas tanto durante seu processo de formulação como no andamento de suas ações, pois o discurso governamental de democratização do acesso ao ensino superior por meio do aprofundamento das privatizações induzia à troca do investimento no setor público pelos gastos no setor privado. Além de privilegiar as regiões que possuem maior quantidade de IES privadas, as mesmas que já concentravam a grande maioria das vagas existentes (LEHER, 2004).

Catani, Hey e Gilioli (2007) afirmam que o Programa Universidade para Todos, apesar de se apresentar como um instrumento de democratização da educação, não se diferencia muito do caráter privatizante das políticas públicas implementadas durante a década de 1990. Os autores relatam que aconteceu uma “inserção precária dos pobres no espaço privado”, fato que contribuiu para a manutenção da divisão social existente no país. Os investimentos deveriam ter sido direcionados ao ensino público, pois este sim é capaz de democratizar a educação superior. No esforço para alcançar as metas do PNE, principalmente, a que estabelecia a ampliação de 9% para 30% a população de 18 e 24 anos no ensino superior até 2010, “o MEC optou por conceder benefícios e não promover direitos” (CATANI; HEY; GILIOLI 2007, p. 137).

Outra crítica que os referidos autores fazem ao Prouni refere-se ao fato que não existem mecanismos de controle impostos às IES aderentes do programa. Uma alternativa mais democrática e imparcial teria sido a implementação das disposições propostas por meio de uma Parceria Público Privada (PPP), forma de contratação do setor privado em que são aplicados procedimentos licitatórios e são exigidas garantias que priorizam o princípio do interesse público sobre o privado.

Deste modo “o que o Prouni faz é aumentar as isenções fiscais para as IES privadas

que, com poucas exceções, não prestam conta de como as usam, remuneram de forma ilegal seus sócios e não tem transparência na concessão de bolsas” (VALENTE; HELENE, 2004, p. 1).

- **Universidade Aberta do Brasil (UAB)**

O segundo programa de destaque implementado durante o governo Lula foi a Universidade Aberta do Brasil, o qual é institucionalmente definido da seguinte forma:

O Sistema UAB foi instituído pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, para "o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País". Fomenta a modalidade de educação a distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como dá apoio às pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior respaldadas em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, incentiva a colaboração entre a União e os entes federativos e estimula a criação de centros de formação permanentes por meio dos polos de apoio presencial em localidades estratégicas (PORTAL UAB, 2016).

O programa tem o objetivo de atender o público em geral, porém, existem critérios de prioridade para o preenchimento das vagas disponíveis, as quais são destinadas aos profissionais envolvidos nas atividades da educação básica (professores, gestores, etc). Sua missão é universalizar o acesso ao ensino superior no Brasil por meio das possibilidades criadas pelos avanços tecnológicos, os quais permitiram levar cursos de graduação e pós-graduação a locais distantes e isolados, desconcentrando o ensino superior dos grandes centros urbanos (PORTAL UAB, 2016).

Para alcançar seus objetivos, a UAB estrutura-se em cinco eixos estratégicos, são eles: expansão pública da educação superior, aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, avaliação da educação superior à distância, estímulo à investigação em educação superior à distância e financiamento dos processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em educação superior à distância (PORTAL UAB, 2016).

A operacionalização do programa é resultado da articulação entre municípios, Estados e IFES. Esta coordenação ocorre com o objetivo de disponibilizar os recursos e a estrutura necessária não só para permitir a criação dos cursos, mas também para

produzir as condições adequadas para permanência e aprendizagem por parte dos alunos. Neste ponto estão os polos presenciais, elementos centrais da UAB que são definidos da seguinte forma:

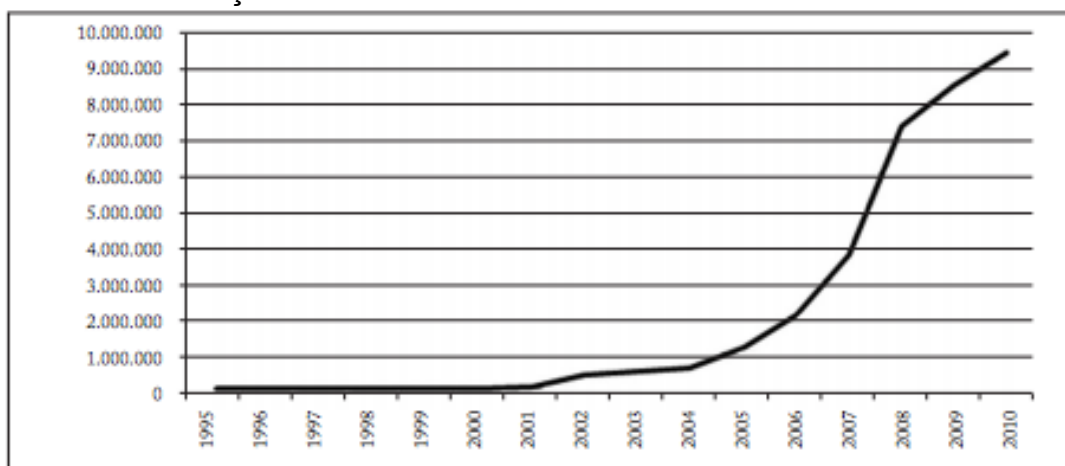
Estrutura para a execução descentralizada de algumas das funções didático-administrativas de curso, consórcio, rede ou sistema de educação a distância, geralmente organizada com o concurso de diversas instituições bem como com o apoio dos governos municipais e estaduais. (ZUIN, 2006, p. 943).

O sistema UAB não pode ser considerado, isoladamente, uma IES, pois depende tanto da estrutura física como do corpo docente das IFES já existentes. Desta forma, o programa funciona como uma extensão da rede federal de ensino superior atuando em parceria com municípios. O processo de implementação dos polos da UAB começa com a publicação de um edital pelo MEC, o qual definirá os requisitos, as condições e os critérios de seleção para o ingresso no sistema (SEMBAY, 2009).

Atualmente existem 631 polos presenciais do sistema UAB espalhados pelo território nacional. A região Nordeste, com 212 unidades, é a que possui a maior quantidade de polos, enquanto que a região Centro-Oeste tem o menor número de polos em funcionamento, apenas 51 unidades (UAB, 2016).

O Gráfico 1 demonstra o impacto que a criação da UAB provocou na quantidade de matrículas dos cursos de graduação à distância até o ano de 2010. Os referidos dados atestam o grande investimento que foi realizado nos cursos e na metodologia EaD. No ano 2000 esta modalidade representava apenas 0,06% do total das matrículas no ensino superior, indicador que alcançou 14,5% em 2010.

Gráfico 1: evolução de matrículas EaD - 1995 a 2010



Fonte: Mancebo, Martins, Vale (2015).

A Tabela 2 apresenta a quantidade de IES, cursos e alunos matriculados e concluintes no sistema UAB em maio de 2014. A partir da análise dos dados, é notável que o sistema alcança uma grande parcela da sociedade que não conseguiria ter acesso ao ensino superior de outra forma. O expressivo número de ingressantes em cursos de licenciatura demonstra o foco na formação de professores para a educação básica. Como também, ocupam posição de destaque os cursos de especialização, pois a metodologia da educação à distância possibilita que pessoas inseridas no mercado de trabalho possam organizar suas atividades e continuar estudando sem interferências significativas em suas vidas profissionais.

Tabela 2: Dados do programa UAB em 2014

Nível do Curso	IES	Cursos	Matriculados			Concluintes
			Ingressantes	Ativos		
				Qtde	%	
Licenciatura	82	327	196.152	109.673	47,3	25.699
Especialização	79	429	143.204	67.909	29,3	37.224
Bacharelado	55	82	46.927	30.285	13,0	3.042
Aperfeiçoamento	47	175	55.413	11.703	5,0	24.926
Tecnólogo	13	14	14.498	6.157	2,7	2.281
Extensão	28	62	11.945	5.016	2,2	3.074
Sequencial	2	2	1.583	926	0,4	258
Formação Pedagógica	7	12	862	430	0,2	89
Totais	104	1.103	470.584	232.099	100	96.593

Fonte: Ferreira e Carneiro (2015).

O ritmo de expansão do programa permanece acentuado, percebe-se que no ano de 2014 a UAB obteve um grande número de ingressantes no sistema, quantitativo que

significou, praticamente, o dobro dos alunos ativos até o momento. Tal fato demonstra que a parceria institucional entre os entes federados envolvidos no programa está ganhando cada vez mais força.

De acordo com Pereira (2008), a Universidade Aberta do Brasil é um importante instrumento de estímulo ao envolvimento das IFES e dos entes federados nas políticas públicas de expansão e democratização do acesso à educação superior, principalmente, em regiões que possuem poucas oportunidades.

No âmbito da Universidade Federal de Sergipe (UFS), foi instituído em 2006 o Centro de Educação Superior a Distância (CESAD) por meio da resolução nº 49/2006/CONSU. A implantação do programa no Estado contou com uma participação efetiva tanto do governo como de municípios onde hoje existem polos de apoio presencial.

- **Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)**

O Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi mais uma política pública de educação que ocupou posição de destaque durante o governo Lula. Instituído pelo decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, apresenta-se como uma das estratégias inseridas no âmbito do Plano de Desenvolvimento de Educação (PDE) do governo federal. Entre os objetivos do programa, estavam previstos esforços no sentido de auxiliar o MEC no cumprimento das metas estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e, principalmente, expandir o provimento da oferta da educação superior pública para, pelo menos, 30% dos jovens de 18 a 24 anos até o final da última década (REUNI, 2007).

O REUNI tinha como missão a seguinte tarefa:

Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior (REUNI, 2007, p. 10).

Ao atuar em conjunto com as IFES, o Ministério da Educação, em um nível operacional, estabeleceu duas metas globais que deveriam ser atingidas pelas universidades federais que aderiram ao programa. A primeira era alcançar uma taxa de conclusão média de noventa por cento nos cursos de graduação presenciais. A segunda era obter uma relação de dezoito alunos de graduação por professor em cursos presenciais.

A adesão ao programa é facultativa e as IFES interessadas em expandir sua estrutura e oferta de vagas devem elaborar propostas formadas por um planejamento detalhado dentro dos moldes estabelecidos pelo decreto. O processo de expansão do ensino superior público vem sendo realizado obedecendo, basicamente, quatro critérios dispostos entre as diretrizes do REUNI, são eles:

- expansão quantitativa – com vários formatos: a) expansão de vagas em IES já consolidadas; b) expansão de vagas + criação de novos *campi* + criação de novos cursos – todos em IFES já instaladas; c) expansão de vagas e criação de novas instituições.
- expansão geográfica: interiorização das instituições e vagas, bem como a absorção das periferias metropolitanas e as regiões de fronteira, em vários movimentos: a) interiorização das IES, em direção a regiões mais afastadas ou menos desenvolvidas (nacionalmente, dentro dos estados e de metrópoles – estas como periferias urbanas); b) criação de novas unidades (*campus* ou IES) em mesorregiões/zonas fronteiriças (enclaves de fronteira entre estados, como a UFFS, ou em fronteira externa como a UNILA).
- expansão de acesso: aumentando e democratizando o ingresso na universidade através de: a) políticas focais – cotas, reserva de vagas e seleção privilegiada a grupos sociais especiais; b) novos mecanismos de avaliação e seleção para ingresso, como ENEM/SiSU;
- expansão de funções: a) foco em desenvolvimento local com estímulo a Arranjos Produtivos Locais (APL); b) sustentabilidade e preservação, incluindo capitais distintos que vão do meio ambiente e arranjos produtivos à economia da cultura simbólica e conhecimento tradicional; c) geração de autonomia, consciência identitária e sujeitos políticos (em especial os demandantes de direito) orientada para os grupos sub-representados (MARQUES; CEPÊDA, 2012).

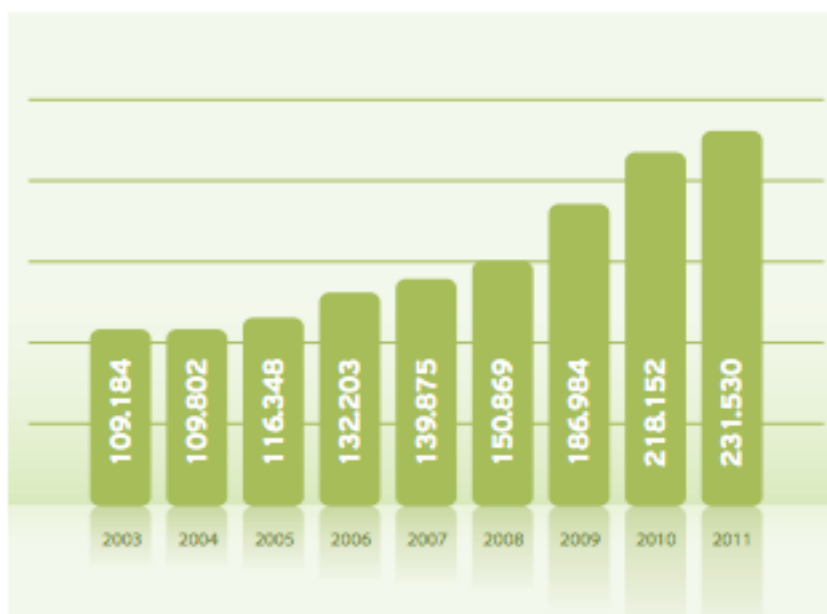
Uma vez inseridas no projeto REUNI, as IFES precisam demonstrar que estão atingindo as metas, qualitativas e quantitativas, para que o investimento do governo continue sendo feito. Sendo assim, caracteriza-se um contrato de gestão onde é realizado o constante monitoramento dos resultados alcançados pelas universidades. Entre os benefícios oferecidos às IFES que compõem o projeto estão o aumento das dotações orçamentárias e a liberação de vagas para contratação de pessoal. Ao final do primeiro ano do programa, todas as universidades federais já haviam feito a

adesão (RADAELLI, 2013).

Apesar de ter englobado toda a rede de IFES, o REUNI tinha alguns focos quando foi implementado. Eram almejadas regiões com grande densidade populacional e baixa oferta de vagas no ensino superior público, como também, áreas de fronteira, de integração e escoamento regional. Regiões com características socioculturais específicas também estavam entre os focos prioritários. Tais prioridades demonstram a intenção de desconcentrar as IFES dos grandes centros urbanos e dessa forma ampliar a democratização do acesso (MARQUES; CEPÊDA, 2012).

O Gráfico 2 apresenta a evolução do crescimento do número de vagas ofertadas na graduação presencial das universidades federais a partir do ano 2003 até 2011. Houve um aumento de aproximadamente 30.000 vagas nos primeiros quatro anos do levantamento, mas é notável a aceleração da expansão depois da instituição do REUNI em 2007.

Gráfico 2: Crescimento das vagas ofertadas na graduação presencial das IFES - 2003 a 2011



Fonte: Censo/INEP (2013)

Reconhecidos os avanços alcançados pela proposta do REUNI, cabe apresentar, mesmo que brevemente, algumas críticas feitas ao projeto. Entre estas destaca-se o fato de que o aumento dos investimentos nas IFES é condicionado à capacidade or-

çamentária e operacional do Ministério da Educação. Ou seja, não fica claro se houveram novos recursos ou se foi intensificada a disputa das IFES pelos poucos fundos existentes. O contrato de gestão estabelecido pelo programa já era um instrumento previsto na reforma da administração pública realizada em 1995 (LEDA; MANCEBO, 2009).

Outro aspecto apontado como uma deficiência do decreto que instituiu o REUNI refere-se à ignorância de um dos principais elementos formadores das universidades disposto no Art. 207 CF-88 e Art. 52 da LDB. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O referido projeto considera de maneira desproporcional as atividades de pesquisa e extensão em suas diretrizes. Ou seja, de acordo com Leda e Mancebo (2009), o crescimento almejado pelo REUNI engloba apenas o ensino nas IFES, fato que remete o modo de expansão universidades brasileiras às antigas estratégias propostas pelo BID em 1994. Esta situação implica, no mínimo, no congelamento da evolução de atividades de pesquisa e extensão, segmento que o panorama brasileiro já não possui bons índices quando comparado à comunidade internacional.

No âmbito da UFS, definitivamente houveram progressos com a implementação do REUNI, entretanto, o modo de operacionalização do programa criou dificuldades de ordem qualitativa, como evidenciam as constatações de Silva, Freitas e Lins (2013, p. 167):

Também merecem destaque as rígidas metas pactuadas nesse programa, como a elevação da taxa de diplomados de 58% para 90%, a ampliação em 20,02% do número de vagas, a redução da taxa de evasão. Algumas dessas metas vêm causando dificuldades para a gestão da Instituição, uma vez que o tempo que foi dado para se atingir essas metas foi muito curto e também pelo fato dessas metas serem puramente quantitativas, podendo acarretar problemas na qualidade do ensino.

Em um esforço colossal para atingir metas do Plano Nacional de Educação (2001 – 2010), o governo federal formulou diversos instrumentos que permitiram expandir de maneira quantitativa a oferta do número de vagas e o número de *campi* universitários no território brasileiro. Esta massificação do ensino superior público aliada à compra de vagas no sistema privado (PROUNI) provocaram um grande impacto nos aspectos qualitativos dos cursos de graduação. Como exemplo da precarização pro-

vocada pelo referido processo, Leda e Mancebo (2009) citam a sobrecarga de atividades dos docentes, os quais terão um crescente número de discentes sob sua responsabilidade.

Outro argumento, levantado por Fiuza (2010), é o fato de que a imensa maioria do número de vagas no ensino superior (88%) pertence à iniciativa privada devido às políticas implementadas pelo governo desde a década de 1990. Estas vagas, além de serem de qualidade mais baixa quando comparadas às existentes nas universidades federais, ficam ociosas porque grande parte dos estudantes mais pobres não conseguem pagar as mensalidades nem ingressar no PROUNI. A Tabela 3 demonstra a expansão das IES por categoria administrativa do ano 2010 até 2013.

Tabela 3: Expansão das IES por categoria administrativa - 2010 a 2013

Ano	Total	Categoria Administrativa			
		Federal	Estadual	Municipal	Privada
2010	2.378	99	108	71	2.100
2011	2.365	103	110	71	2.081
2012	2.416	103	116	85	2.112
2013	2.391	106	119	76	2.090

Fonte: Censo/INEP (2013).

Em síntese, o grande aumento de alunos matriculados no ensino superior público brasileiro durante o governo Lula foi um importante passo para o desenvolvimento da educação. Todavia, de acordo com Pereira e Silva (2010, p. 28): “ainda não é possível definirmos esse processo como um movimento de democratização do ensino superior público brasileiro.” Os autores alegam que sem um conjunto de políticas sociais capazes de garantir o acesso e a permanência de forma igualitárias às diferentes parcelas da sociedade, os movimentos de expansão do ensino superior correm o risco de reproduzir, dentro do sistema educacional, as desigualdades existentes na sociedade.

Os programas apresentados neste tópico contextualizam a conjuntura estratégica de expansão do ensino superior implementada pelo governo federal nos últimos anos. Sendo assim, possuem estreita relação com a interiorização, assunto abordado pelo próximo tópico.

2.3 Interiorização

As estratégias necessárias para interiorizar o ensino superior no Brasil começaram a ser discutidas e elaboradas em 2003 sob a tutela do governo federal e operacionalizadas por intermédio do Ministério da Educação, que divulgou e iniciou em 2005 a execução do programa Expandir. Tal iniciativa pode ser considerada como uma mudança de foco nas políticas do ensino superior público. Pois, até o começo deste século, a rede federal de ensino superior estava concentrada nos grandes centros urbanos do país.

O programa possuía o seguinte *slogan*: “Universidade Pública, expandir até ficar do tamanho do Brasil” e surgiu com o objetivo de “ampliar o sistema federal de ensino superior, com vistas a ampliar o acesso à universidade, promover a inclusão social e diminuir as desigualdades sociais” (BRASIL, 2005).

A meta primária do programa Expandir era implantar dez novas universidades federais e quarenta e nove *campi* universitários até o ano de 2006. Os projetos englobados pelo Expandir conseguiram alcançar resultados eficientes, para tanto, foram estabelecidos, prioritariamente, três situações que serviram como gatilho para os investimentos, são elas: construção e consolidação de novos *campi*, transformação de faculdades federais em universidades e criação de novas universidades (NASCIMENTO, 2013).

Entre as diretrizes estratégicas do Expandir, priorizou-se levar *campi* universitários para locais de difícil acesso. A contemplação de localidades próximas às regiões de Sobral, Ceará, e Itacoatiara, Amazonas, são exemplos da efetividade do programa. Até o ano de 2006, os investimentos já haviam viabilizado a criação de 3.840 cargos, dos quais 2.365 para professores e 1.475 para técnicos administrativos em educação (TAE), além de 120 de direção e 420 funções gratificadas (FARIA, 2006).

Em 2006, data estabelecida para o fim do Expandir, o governo federal decidiu continuar executando o programa em conjunto com o REUNI, o qual iniciou suas ações em 2007. Dessa forma, a segunda fase do Expandir perdurou até 2010 e durante este período foram investidos cerca de R\$ 1,1 bilhão de reais na expansão da rede fe-

deral de ensino superior. Como também, foram empossados 7.668 docentes e 4.717 técnicos administrativos (BRASIL, 2009).

De fato, o governo federal executou diversos projetos no sentido de expandir a rede federal de ensino superior em direção às regiões onde a disponibilidade deste serviço público ainda era escassa ou inexistente. Contudo, entre os principais objetivos deste esforço não está apenas o aumento da quantidade de *campi* universitários, mas também, a efetiva democratização do ensino superior brasileiro. Nesta perspectiva, o principal obstáculo ao crescimento da oferta é:

a implementação de uma política que considere o conjunto do sistema, e não apenas uma parte dele. Ou seja, que atente para as características das instituições públicas e privadas, com seus diferentes formatos organizacionais e funções locais, regionais, nacionais e internacionais (AFONSO; GARCIA; RAMOS, 2012).

Além de possuir a complexa missão de democratizar o ensino superior, Nascimento (2013) ressalta que a interiorização encontrou dificuldades de ordem técnica durante sua implementação. Para que a universidade pública chegue ao interior do país com qualidade, é preciso que haja um elevado nível de sinergia entre os agentes envolvidos, já que participam do processo: o MEC, prefeituras e universidades, além de representantes da sociedade civil e prestadores de serviços da iniciativa privada.

Outrossim, a interiorização exige coordenação entre as instituições responsáveis pela educação superior no país. Para que a qualidade do ensino existente nos grandes centros seja replicada nestas novas unidades, Padim (2014) relatou a necessidade de que a matriz tenha um “olhar diferenciado” para esta nova modalidade de centro acadêmico, fora da sede. Pois, os problemas enfrentados são diferentes e os recursos cada vez mais limitados.

Outro ponto levantado por Padim (2014), refere-se ao processo decisório das questões administrativas, o qual toma grande parte do tempo dos docentes, quando estes deveriam estar focados no desenvolvimento de aspectos acadêmicos. Para democratizar a universidade pública não basta instalar mais *campi* em diferentes locais e aumentar o número de vagas, mas pressupõe-se também que o processo decisó-

rio, o qual define o rumo da instituição, seja formulado por meio de métodos democráticos que envolvam toda a comunidade acadêmica.

Em termos quantitativos, o crescimento da rede federal de ensino superior já pode ser identificado em diferentes dimensões, seja pelo acelerado aumento no número de vagas ou pela ampliação da quantidade de *campi* universitários. Outro importante aspecto que vem sendo alterado é o perfil do discente destas instituições, fato potencializado pela inclusão do sistema de cotas para acesso à universidade pública. De acordo com Afonso, Ramos e Garcia (2012), entre os desafios da reforma universitária está o fortalecimento de mecanismos de inclusão social no ensino superior, de modo que a qualidade da formação seja mantida ou até mesmo aprimorada.

Para Nascimento (2013), o governo federal vem alcançando bons resultados, ao menos no que tange ao acesso à rede pública de ensino superior. O autor cita o programa Expandir, criado em 2005, que teve como seu principal objetivo levar a universidade para cidades do interior do país, dessa forma, desconcentrando-a dos grandes centros. Padim (2014) concorda com Nascimento (2013), Afonso, Ramos e Garcia (2012), porém, salienta dificuldades e desafios encontrados pelos gestores, principalmente, nas etapas de planejamento e posterior implantação dos novos *campi* no interior do país.

Afonso, Ramos e Garcia (2012) também citam problemas, porém, os relacionam diretamente à falta de eficácia das medidas propostas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) 2001 – 2010. Por exemplo, a taxa de escolarização líquida da população brasileira entre 18 e 24 anos era de 13,6% em 2012, enquanto que o referido PNE estabelecia como parâmetro o alcance de índices no patamar mínimo de 30% ao final da década passada. Contudo, a evolução atingida foi de apenas 4,8%, visto que quando a meta foi estipulada o índice estava em 8,8%.

Considerando termos qualitativos, em uma escala menor, foram identificados bons resultados em alguns dos *campi* criados recentemente. Por exemplo, em seu estudo realizado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Cocco *et al.* (2014) identificou indicadores que demonstram eficiência nos trabalhos desempenhados pela instituição. Ao investigar o caminho percorrido pelos egressos no mercado de traba-

lho, constatou que pelo menos 50% deles conseguiram emprego nos primeiros seis meses fora da universidade, além disto, cerca de 90% dos que estão empregados ocupam cargos diretamente relacionados com suas respectivas graduações.

Quanto aos elementos intrínsecos da organização acadêmica brasileira, Cocco *et al.* (2014) e Padim (2014) perceberam que a combinação da teoria com a prática é um aspecto que necessita de melhorias por parte das universidades. Em uma pesquisa realizada na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), constatou-se que os estudantes ao finalizarem o curso possuem poucas chances de se envolver com projetos e, a depender do curso, não existe acesso a programas de extensão. Fato que enfraquece a capacitação do discente, uma vez que este ingressa no mercado de trabalho sem experiências práticas. Cocco *et al.* (2014) conseguiu sintetizar, juntamente aos egressos da UFSM, algumas práticas que podem suprir esta deficiência do ensino superior público brasileiro, entre elas estão: maior interação das universidades com empresas e instituições públicas e privadas, organização de encontros e espaços de socialização de conhecimento e contratação de convênios para possibilitar frequentes visitas técnicas ao ambiente profissional.

Para os autores abordados nesta seção, a universidade deve ter entre seus objetivos o desafio de preencher lacunas e deficiências da sociedade e do mercado onde estão instaladas. A coerência da academia com as características da região tem o potencial de promover o desenvolvimento da economia de maneira sustentável. Entre as vantagens deste direcionamento da formação acadêmica está a fomentação das necessidades do mercado regional, que até então eram providas por profissionais graduados em outras regiões. (AFONSO; RAMOS; GARCIA, 2012).

É importante destacar que esta articulação não deve possuir apenas um sentido, ou seja, de dentro da instituição para a sociedade, mas também deve-se buscar trazer a comunidade local para dentro da universidade por meio de projetos, palestras e eventos. Pois, dessa forma o intercâmbio de conhecimento e cultura será compartilhado não só pela comunidade acadêmica, mas por toda a sociedade que vive ao redor da universidade.

Existe um grande abismo entre a criação de novos cursos e a implantação de um novo *campus*, este não se trata apenas da alocação de um espaço físico e disponibilização de recursos humanos e financeiros (PADIM, 2014). Os impactos provocados pela interiorização por meio de novos *campi* são fenômenos que atestam o desenvolvimento que este processo está levando ao interior do país.

De acordo com Nascimento (2012), no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a criação do *campus* do Litoral Norte nos municípios de Rio Tinto e Manganguape trouxe benefícios que vão além do fortalecimento cultural e intelectual da região, impactando positivamente em aspectos econômicos como a valorização imobiliária e o desenvolvimento do comércio.

O fato das organizações universitárias serem caracterizadas por grande complexidade e pluralidade de interesses aliado à implementação de uma estratégia relativamente recente no ensino superior, que é a interiorização, requer uma rigorosa análise dos elementos formadores desta nova categoria de centro acadêmico afastado da sede. Portanto, abordam-se a seguir alguns aspectos constitutivos da administração universitária.

2.4 Administração universitária

A atual organização do sistema federal de ensino superior é estabelecida por diretrizes dispostas tanto na constituição federal como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, normas que formam a ordem jurídico-institucional juntamente com uma série de decretos e resoluções do Conselho Nacional de Educação.

A principal classificação das instituições de ensino superior brasileiras divide-as nos seguintes tipos: universidades, centros universitários e as IES não-universitárias (faculdades e centros tecnológicos). As universidades caracterizam-se por desempenharem atividades de ensino, pesquisa e extensão (Art. 207 da CF 88 estabelece a indissociabilidade destas ações como pré-requisito ao status universitário) e devem ter pelo menos 1/3 dos professores titulados como mestres ou doutores sendo que 1/3 ou mais destes deve trabalhar em regime de dedicação exclusiva. Já os centros universitários desempenham atividades de ensino e possuem autonomia para criar

novos cursos ou vagas. Enquanto que as IES não universitárias destinam-se exclusivamente a atividades de ensino e não possuem autonomia, dependem do Conselho Nacional de Educação para aumentar sua abrangência (NEVES, 2012).

Dentro desta conjuntura, duas características das universidades merecem destaque, a primeira, mencionada acima, é a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. A segunda trata da autonomia universitária, a qual envolve ações didático-científicas, administrativas e orçamentárias. As regras que regulamentam esta autonomia estão dispostas tanto na constituição federal (Art. 207) como no texto da Reforma da Educação Superior, promulgado em 2006.

Desde sua fundação, a universidade brasileira passou por diversos modelos de gestão e funcionamento relacionados com suas atividades acadêmicas e administrativas. Meyer (2014, p.14) afirma que: “a universidade é uma organização *sui generis* cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração.” Desta heterogeneidade decorre a dinâmica necessária para gerir as organizações acadêmicas.

Ao longo do tempo, as universidades passaram por diferentes classificações, a saber: colegialidade (MILLET, 1962), arena política (BALDRIDGE, 1971), anarquia organizada (COHEN; MARCH, 1974), sistema frouxamente articulado (WEICK, 1976) e burocracia (BALDRIDGE, 1983). O Quadro 4 apresenta uma breve descrição dos referidos conceitos.

Quadro 4: Classificações da organização universitária

Autor	Conceito
Millet (1962)	Organização de profissionais acadêmicos distribuídos em uma estrutura colegiada, onde as decisões são tomadas com base na dinâmica do consenso entre pares.
Cohen, March (1974)	A organização acadêmica é composta por unidades semiautônomas de decisão e predominam a ambiguidade de objetivos, profissionalismo, tecnologia indefinida e a quase ausência de coordenação.
Weick (1976)	Cada unidade é um sistema semiautônomo de decisão, atuando quase que de forma independente das demais áreas da organização.
Baldrige (1983)	As organizações universitárias são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Fonte: Meyer (2004, p. 1).

De acordo com Meyer (2014), atualmente, as universidades são vistas como sistemas complexos, pluralísticos e frouxamente articulados. Uma vez que os profissionais que fazem parte desta organização possuem autonomia no desempenho de suas atividades individuais e grupais. Como também, uma parcela significativa das ações estratégicas são realizadas no nível operacional das unidades acadêmicas por meio do desenvolvimento do ensino e da pesquisa.

Dentro do contexto brasileiro, a universidade possui alguns pressupostos estabelecidos pela legislação federal vigente, de forma geral, é possível identificar os apresentados a seguir:

- é pluridisciplinar, ou seja, uma organização que congrega muitas disciplinas ou muitos campos científicos;
- que tem por objetivo a formação de profissionais de nível superior (inclui-se, portanto, a pós-graduação);
- onde se realiza pesquisa, ou seja, “a investigação com início e final definidos, fundamentada em objetivos específicos, visando a obtenção de resultados, de causa e efeito ou colocação de fatos novos em evidência”;
- onde se realiza extensão, ou seja, um “processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade”;
- tenha domínio e incentive o saber humano;
- tenha uma produção intelectual institucionalizada;
- bem como atenda aos critérios de quantidades mínimas quanto à titulação e dedicação docente (SCHILICKMAM, 2013, p. 46).

Diante da complexidade e singularidade que formam as organizações acadêmicas, quanto aos seus objetivos, a administração universitária pode ser definida da seguinte forma:

O processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHILICKMAM, 2013, p. 52).

Do ponto de vista da estrutura acadêmica-administrativa, as universidades tendem a ser gerenciadas por meio de dois sistemas paralelos. Finger (1993 *apud* MADRUGA, 2015, p. 32) relata que a gestão é dividida em: “serviços administrativos, infraestrutura e logística (relacionados à atividade-meio) e a prática acadêmica/pedagógica que compreende laboratórios, prática de estágios, professor atuando em sala de aula, etc. (relacionados à atividade-fim).”

É justamente na harmonia do conjunto entre as atividades meio e as atividades fim de uma universidade, que reside o caminho para a eficiência nos resultados da organização acadêmica. A sinergia entre estes dois mecanismos é capaz de permitir:

Controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar idéias, conhecimentos e tecnologias é um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança (LOBO; SILVA, 1998, p. 1).

Cada um dos sistemas da administração universitária possuem instrumentos de gestão. As atividades-meio, ligadas à gestão administrativa, englobam, em sua maioria, adaptações de ferramentas empresariais que são aplicadas na área acadêmica. Caracterizadas por seu forte racionalismo, estes métodos de gestão são relacionados por conhecidas correntes da administração clássica e moderna, por exemplo, gestão estratégica, qualidade total, orçamento-programa, reengenharia, administração por objetivos, etc. (MEYER, 2014).

Já nas atividades-fim, que englobam a perspectiva acadêmica, são explorados elementos que envolvem “a administração de cursos, a inovação curricular, a atração e retenção de alunos, produção acadêmica e sua avaliação, sistema de matrículas, avaliação do docente e do discente, o aprendizado e outros aspectos correlatos” (MEYER, 2014, p. 20).

A rede do ensino superior nacional é formada por uma pluralidade de instituições (públicas federais e estaduais, comunitárias, confessionais e privadas), portanto, a administração universitária precisa ser dotada de habilidades dinâmicas e adaptativas. Pois, além da complexidade que envolve os processos internos de cada instituição, a realidade ambiental de cada uma difere dependendo de sua categoria administrativa. Com o objetivo de se alcançar um modelo de excelência que possa ser adaptado à gestão do ensino superior como uma unidade, iniciativas internacionais começaram a trabalhar em uma nova metodologia conhecida como “câmaras de gestão” (LOBO; SILVA, 1998)

Este instrumento administrativo busca desenvolver a sinergia entre os diferentes agentes componentes da gestão universitária. Integrando acadêmicos e administra-

dores no processo decisório estratégico por meio da realização de seminários/fóruns para o estabelecimento de diretrizes conjuntas em suas instituições (LOBO; SILVA, 1998).

No tocante ao processo decisório adotado nas universidades brasileiras, Dagnino (2003) relata que a cadeia de comando começa na figura do reitor, cargo mais alto da hierarquia universitária, o qual é assessorado por um grupo de pró-reitores responsáveis por diferentes segmentos das atividades da instituição. Abaixo de cada pró-reitoria existe uma subestrutura especializada em serviços correlatos às atividades de responsabilidade do pró-reitor. Acima dessa rede hierárquica está o Conselho Superior, órgão instituído com o objetivo de tomar as principais decisões da universidade, como também, elaborar seu planejamento estratégico e institucional.

Considerando a estrutura descrita acima, a hierarquização universitária pode ser classificada como incremental, pois as decisões tomadas em instâncias superiores seguem um curso no qual as demais unidades vinculadas ficam condicionadas a agirem dentro do âmbito da decisão inicial. Tal situação decorre da forma de distribuição do poder dentro da universidade, que de acordo com Dagnino (2003, p. 37):

A distribuição de poder nunca é estável, mas depende de habilidades transitórias de indivíduos ou unidades, para mobilizar recursos e assim manejar os procedimentos dos outros, sendo que a posição formal na hierarquia é apenas um dos fatores que determinam a distribuição do poder. Outros fatores são, especialmente, conhecimento, controle de recursos materiais especificamente destinados para certas atividades, e a capacidade de angariar apoio político e mobilizar recursos externos. Por isso, o exercício do poder é fragilmente relacionado à sua estrutura formal.

O atual cenário que envolve as instituições públicas de ensino superior está repleto de desafios, tais como novas exigências impostas pela legislação, diminuição dos investimentos e dos recursos destinados à educação, fatos agravados pela crise fiscal e econômica. Tais circunstâncias levantam um senso de urgência que deve ser perseguido pelas universidades brasileiras, no sentido de desenvolver a capacidade necessária para conectar a qualidade acadêmica à eficiência e à eficácia organizacional (MEYER, 2014).

A elaboração de um modelo de administração capaz de se adaptar à complexidade das instituições de ensino superior e à singularidade de suas atividades é um pressuposto fundamental para enfrentar as novas demandas sociais, políticas e econômicas (MEYER, 2014).

3 METODOLOGIA

Este capítulo da pesquisa tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o alcance dos objetivos traçados. De acordo com Severino (2007), o planejamento das atividades desenvolvidas possibilita estabelecer uma disciplina de trabalho que impõe ordem e organização ao roteiro que pretende-se seguir. Nas próximas seções são relatadas a caracterização da pesquisa, sua estratégia, categorias e elementos de análise, bem como as abordagens para coleta e análise dos dados e, por fim, as limitações inerentes ao método da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para Severino (2007, p.102) a metodologia científica traduz-se em “um conjunto de procedimentos lógicos e técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre os fenômenos.” Portanto, primeiramente, pode-se afirmar que quanto aos seus fins, a presente pesquisa tem uma abordagem descritiva. Pois, seu objetivo é descrever as características de um determinado fenômeno, o qual é representado pelo processo de interiorização da Universidade Federal de Sergipe analisado a partir das concepções dos gestores que participaram e/ou participam da implantação e administração das unidades interiorizadas e da análise dos documentos que o estruturam.

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.66):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Quanto aos seus meios, a presente investigação utilizou o método qualitativo, que de acordo com Godoy (1995), é o mais indicado para realização de um estudo descritivo destinado a entender o fenômeno analisado em sua totalidade, considerando sua complexidade, já que será feita uma avaliação do processo e não apenas de seus resultados.

Os estudos qualitativos possuem natureza empírica ao observar o fenômeno em seu próprio ambiente. Como também, procuram alcançar seus objetivos à medida que a pesquisa avança num processo *bottom-up*, ou seja, não são traçadas hipóteses no começo da pesquisa, partem de focos de interesse amplos e vão ficando mais objetivos e diretos de acordo com o transcorrer da investigação (GODOY, 1995).

3.2 Estratégia de pesquisa

Com o objetivo de compreender o processo de interiorização da UFS, a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, já que este método permite uma descrição ampla e profunda do fenômeno que está sendo analisado (YIN, 2010).

Os estudos de caso podem ser classificados de diversas formas quanto ao seu foco. O presente estudo retrata-se por meio de um estudo de caso único integrado, ou seja, ainda que a unidade de análise seja singular, a Universidade Federal de Sergipe, existem também subunidades de análise, as quais são representadas pelos *campi* do interior do Estado que serão investigados.

A seleção das subunidades de análise foi baseada na localização geográfica devido ao fato de que o objeto do estudo engloba os *campi* interiorizados da UFS. Sendo assim, foram escolhidos os *campi* instalados além dos limites territoriais da capital do Estado e fora da sede da instituição.

Portanto, os seguintes *campi* farão parte da análise: *campus* Prof. Alberto Carvalho (CAMPUSITA), que possui dez anos de existência e está localizado no agreste do Estado; *campus* Prof. Antônio Garcia Filho (CAMPUSLAG) instalado em 2011 na região centro-sul; *campus* Laranjeiras (CAMPUSLAR) criado em 2007 e situado próximo à área da grande Aracaju; e por fim, o *campus* Rural (CAMPUSSERT) instituído no ano de 2014, devido ao pouco tempo de funcionamento deste centro serão analisados apenas aspectos relacionados a sua implantação.

3.3 Categorias e elementos de análise

De acordo com Vergara (2009, p. 18), “categorizar implica em isolar elementos, para em seguida, agrupá-los”. A categorização do conteúdo investigado pode ser realizada de três formas, a saber: aberta, fechada ou mista. Na primeira, as categorias são estabelecidas após o início da análise, enquanto que na segunda o estudo inicia-se com as categorias pré-definidas a partir de um ponto de vista teórico que se propõe a refletir a realidade da melhor forma, já a terceira conta com categorias flexíveis, que podem ser alteradas ou até mesmo eliminadas e/ou acrescidas de outras que mostrarem-se relevantes durante o desenvolvimento da pesquisa (LAVILLE; DIONE, 1999).

Na presente pesquisa utilizou-se o modelo misto, pois apesar da definição das categorias ter sido feita previamente ao levantamento dos dados, após a realização desse procedimento foi necessária codificação de novos elementos devido às percepções alcançadas depois da obtenção do conteúdo dos depoimentos.

A categorização buscou ponderar aspectos que objetivam produzir um diagnóstico organizacional acerca das condições administrativas, acadêmicas e estruturais das subunidades de análise, no sentido de possibilitar uma visão sistêmica do processo de interiorização da UFS. O Quadro 5 sintetiza as referidas categorias, seus respectivos elementos, e as fontes de dados onde cada uma delas será explorada.

Quadro 5: Categorias analíticas, elementos de análise e fontes de evidências

Categorias analíticas	Elementos de análise	Fontes de evidências
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional; - Relação de dependência <i>campus</i>-sede; - Quantitativo do corpo técnico; - Dificuldades na rotina administrativa; 	- Pesquisa documental e entrevistas;
Aspectos acadêmicos	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação do corpo docente; - Relação de alunos por professor nos cursos de graduação; - Indicadores do SINAES; - Taxa de sucesso na graduação; 	- Pesquisa documental;
Estrutura física	<ul style="list-style-type: none"> - Condições de infraestrutura; - Condições de trabalho. 	- Pesquisa documental e entrevistas;
Estratégia de Interiorização	<ul style="list-style-type: none"> - Desafios no processo de implantação; - Diretrizes da interiorização; - Fontes de financiamento; - Estrutura do CESAD; - Metas do PDI; - Relação com a comunidade local. 	- Pesquisa documental e entrevistas;

Fonte: elaborado pelo autor em 2016.

3.4 Técnica de coleta de dados

O levantamento dos dados utilizados no estudo foi realizado por meio dos métodos de pesquisa documental e entrevista. De acordo com Severino (2007, p. 132), a pesquisa documental “tem como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só documentos impressos, mas sobretudo outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais.” Dessa forma, o conteúdo dos textos são a matéria-prima para as análises do pesquisador.

Também foram coletados dados por meio da aplicação de entrevistas, as quais são classificadas por Yin (2010) como uma das fontes de dados mais importantes para o estudo de caso. De acordo com Rosa (2008, p. 17), a entrevista retrata-se como: “uma discussão orientada para um objetivo definido, que, por meio de um interrogatório, leva o informante a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.”

Quanto a sua padronização, a entrevista pode ser classificada como estruturada, semiestruturada ou aberta. Neste estudo, foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual parte de temas e perguntas pré-definidas permitindo que o depoimento seja realizado de forma livre. Os roteiros de entrevista aplicados encontram-se nos apêndices A, B e C.

Com o objetivo de verificar a estrutura e clareza dos roteiros de entrevista, foi realizado um pré-teste, o qual possuía o objetivo de contribuir para o alcance da adequada coerência das perguntas que foram feitas aos agentes entrevistados (BELEI *et al*, 2008). O referido pré-teste foi aplicado junto a um servidor lotado na gestão do *campus* Itabaiana.

Yin (2010) ressalta que quando o estudo de caso é único e integrado, da forma que se apresenta esta pesquisa, perguntas padronizadas que aproximam-se de um levantamento formal demonstram-se como um método preciso, pois é capaz de obter diferentes perspectivas, guiadas por meio de um mesmo roteiro, dentro da unidade de análise.

Os atores que participaram das entrevistas foram escolhidos a partir do grau de suas funções em relação ao processo de implantação dos *campi* e às suas respectivas posições na gestão da instituição. Sendo assim, foram entrevistados os diretores de cada centro, posição superior da hierarquia nas unidades interiorizadas, e os pró-reitores de planejamento da UFS (gestão 2004 – 2012 e 2012 – 2016), cargos que ocupam um lugar central no âmbito das estratégias de interiorização da universidade. Neste ponto, existe uma ressalva referente ao CAMPUSLAG, pois o entrevistado foi o diretor administrativo devido ao fato de que o mesmo está envolvido diretamente com as atividades que são objeto desta pesquisa. O Quadro 6 apresenta algumas características de cada agente.

Quadro 6: agentes entrevistados

Entrevistado	Cargo/Função	Tempo de atividade no cargo de gestão	Campus
Entrevistado 1	Professor/Diretor Geral	4 anos	Itabaiana
Entrevistado 2	Professor/Diretor Administrativo	4 anos	Lagarto
Entrevistado 3	Professor/Diretor Geral	4 anos	Laranjeiras
Entrevistado 4	Professor/Pró-reitor de planejamento	4 anos	Sede
Entrevistado 5	Professor/Pró-reitor de planejamento até o ano de 2012	8 anos	Sede

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre maio e julho de 2016 e tiveram duração média de trinta e cinco minutos, com exceção do entrevistado 5 que contribuiu por meio de correio eletrônico (e-mail), pelo motivo de estar aposentado e não poder comparecer à universidade em tempo hábil para realização da entrevista presencial.

3.5 Análise dos dados

Existe uma grande diversidade de técnicas destinadas à análise dos dados de uma pesquisa qualitativa. Merriam (2002) aponta sete maneiras de realizar o tratamento de dados qualitativos, são elas: *grounded theory*, estudo de caso qualitativo, análise fenomenológica, etnografia, análise da narrativa, pesquisa qualitativa interpretativa básica e pesquisa pós-moderna.

Neste estudo optou-se pela pesquisa qualitativa interpretativa básica, pois seu objetivo traduz-se na busca pelo entendimento do fenômeno analisado a partir das percepções dos atores envolvidos (MERRIAM, 2002, p. 37).

Sendo assim, partindo do pressuposto de que o significado do objeto de estudo não é descoberto, e sim construído, o método propõe-se a retratar de maneira coerente as diferentes categorias e elementos investigados na presente pesquisa (MERRIAM, 2002). Ademais, o processo de interiorização da UFS é um fenômeno em desenvol-

vimento, o que ressalta a pertinência em compreender esta evolução mediante as diferentes perspectivas envolvidas.

Para tanto, as informações coletadas nas entrevistas foram transcritas com a intenção de encontrar similaridades nos depoimentos dos diferentes atores participantes, contando também com o suporte da pesquisa documental no intuito de realizarem-se comparações com a literatura e a proposição de um plano de ação.

3.6 Limitações da pesquisa

De fato, as pesquisas científicas são dotadas de limitações, independentemente dos métodos e técnicas utilizados. Portanto, serão expostas abaixo as principais disfunções identificadas neste estudo. Dessa forma, objetiva-se minimizar deduções errôneas acerca dos resultados apresentados.

Primeiramente, ao adotar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, Yin (2010) reconhece que na condução da pesquisa por meio de procedimentos sistemáticos, é possível que o pesquisador aceite evidências equivocadas ou até mesmo permita que visões parciais influenciem a análise dos resultados. Além disto, o autor afirma que os estudos de caso oferecem uma pequena base para a generalização científica, todavia, neste ponto cabe uma ressalva feita por Stake (2000), o qual afirma que um caso possui sua própria relevância, principalmente para os atores envolvidos no contexto do mesmo. Godoy (2005) corrobora a posição de Stake (2000) ao relatar que o leitor dos estudos com estas características irá fazer suas próprias inferências em relação a outros casos ao tentar reaplicar os resultados apresentados pela presente investigação.

Outra limitação que precisa ser destacada refere-se à escolha da entrevista como instrumento de coleta de dados. De acordo com Rosa (2008), para que o depoimento retrate fielmente a realidade, é necessário existir confiança entre o entrevistador e o entrevistado, a qual nem sempre está presente e pode ainda ser desestabilizada pela utilização de um gravador para captação do áudio, pois este dispositivo acaba, em alguns casos, inibindo a espontaneidade das informações. As entrevistas também necessitam de atenção especial durante o processo de elaboração das ques-

tões, pois deve-se buscar a construção de um roteiro imparcial e que busque de forma eficiente as informações que verdadeiramente reflitam o fenômeno em análise.

Por fim, o fato de não incluir as perspectivas dos discentes e dos técnicos envolvidos na rotina administrativa e acadêmica dos *campi*, apresenta-se como um aspecto limitador dos resultados que serão apresentados no estudo. Para uma próxima pesquisa, englobar todos estes atores poderá adicionar informações valiosas à contribuição que objetiva-se produzir.

4 Diagnóstico Organizacional

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas por meio das entrevistas realizadas com os gestores da UFS e por meio do levantamento feito nos documentos que normatizam o funcionamento das unidades analisadas na pesquisa, além dos relatórios que compõem a demonstração do desempenho da universidade durante os últimos dez anos.

Abordaram-se as categorias analíticas do estudo de modo sequencial e coordenado com o objetivo de obter uma visão global da problematização proposta. Sendo assim, este mapeamento possibilitou a elaboração de alternativas estratégicas para mitigar as deficiências apontadas pelos entrevistados e identificadas durante a análise das informações contidas nos documentos oficiais.

Com o objetivo de contextualizar a dimensão do panorama atual dos *campi* interiorizados, a Tabela 4 apresenta informações acerca dos cursos de graduação e pós-graduação, dos quantitativos de vagas e discentes, matriculados e diplomados, em cada *campus* durante o ano de 2015.

Tabela 4: Dados da graduação e pós-graduação dos *campi* interiorizados UFS

Campus	2015				
	Vagas	Matriculados	Diplomados	Cursos de graduação	Cursos de pós-graduação
Itabaiana	500	2.142	231	10	2
Laranjeiras	250	786	54	5	1
Lagarto	410	1.306	83	8	-
Sertão	200	200	-	4	-
Total	1.360	4.434	368	27	3

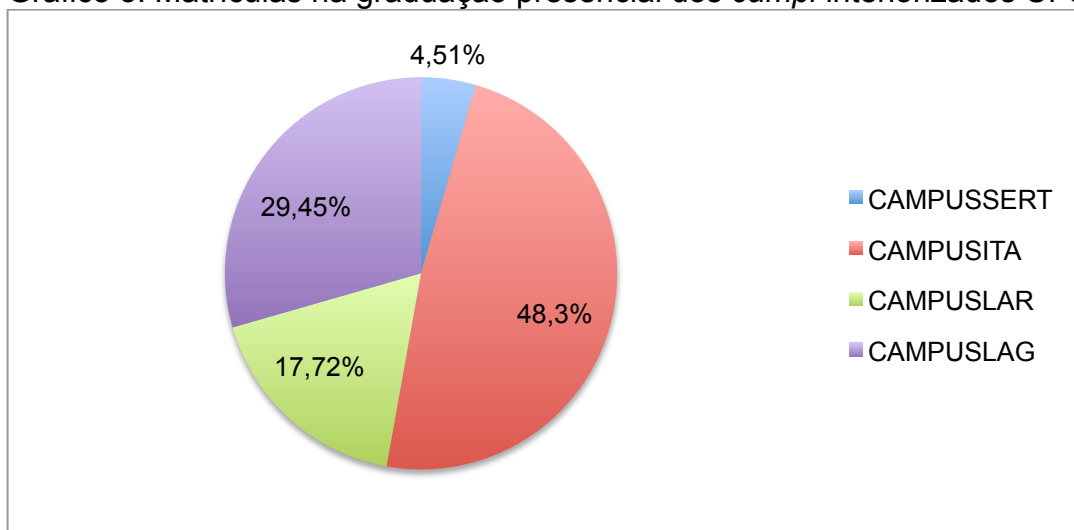
Fonte: PDI 2016-2020, UFS.

A partir da análise da Tabela 4 é possível ter uma ideia dos avanços e da posição da UFS em seu processo de interiorização. Na graduação presencial já são 4.434 discentes matriculados em 27 diferentes cursos divididos entre as unidades descentra-

lizadas. Além disso, existem três cursos de pós-graduação nas unidades analisadas, com destaque para o Campus Itabaiana, que operacionaliza dois.

De acordo com a UFS (2016), atualmente estão matriculados nos cursos de graduação da universidade 31.262 alunos, os *campi* do interior possuem cerca de 14% destas matrículas. Além disso, identificou-se que o *Campus* de Itabaiana é responsável por aproximadamente 48,3% da comunidade acadêmica do interior do Estado, enquanto o restante é dividido entre os demais *campi*. O Gráfico 3 demonstra esta proporção.

Gráfico 3: Matrículas na graduação presencial dos *campi* interiorizados UFS



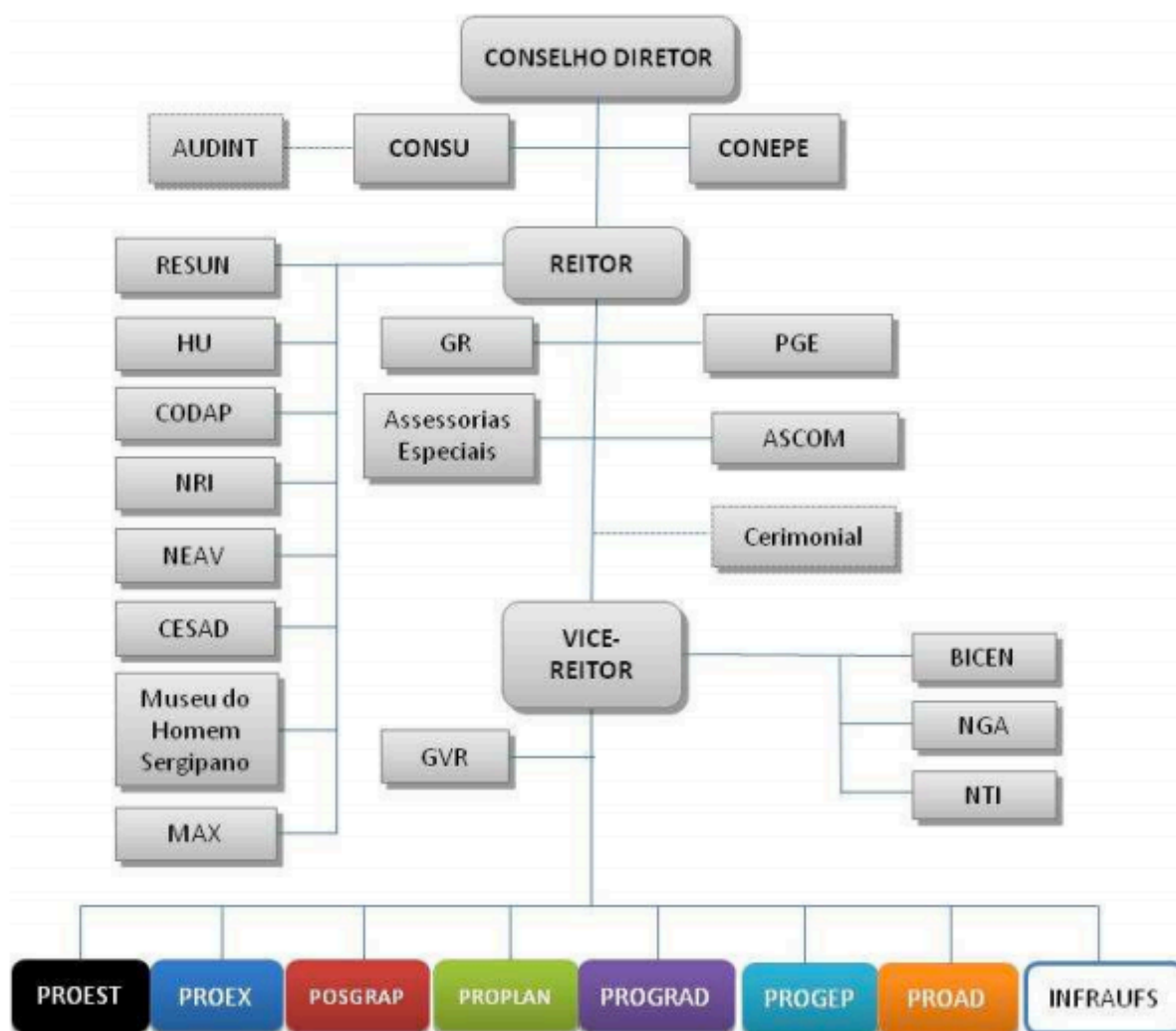
Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Nas próximas seções são abordadas as categorias e os respectivos elementos de análise da pesquisa.

4.1 Aspectos administrativos

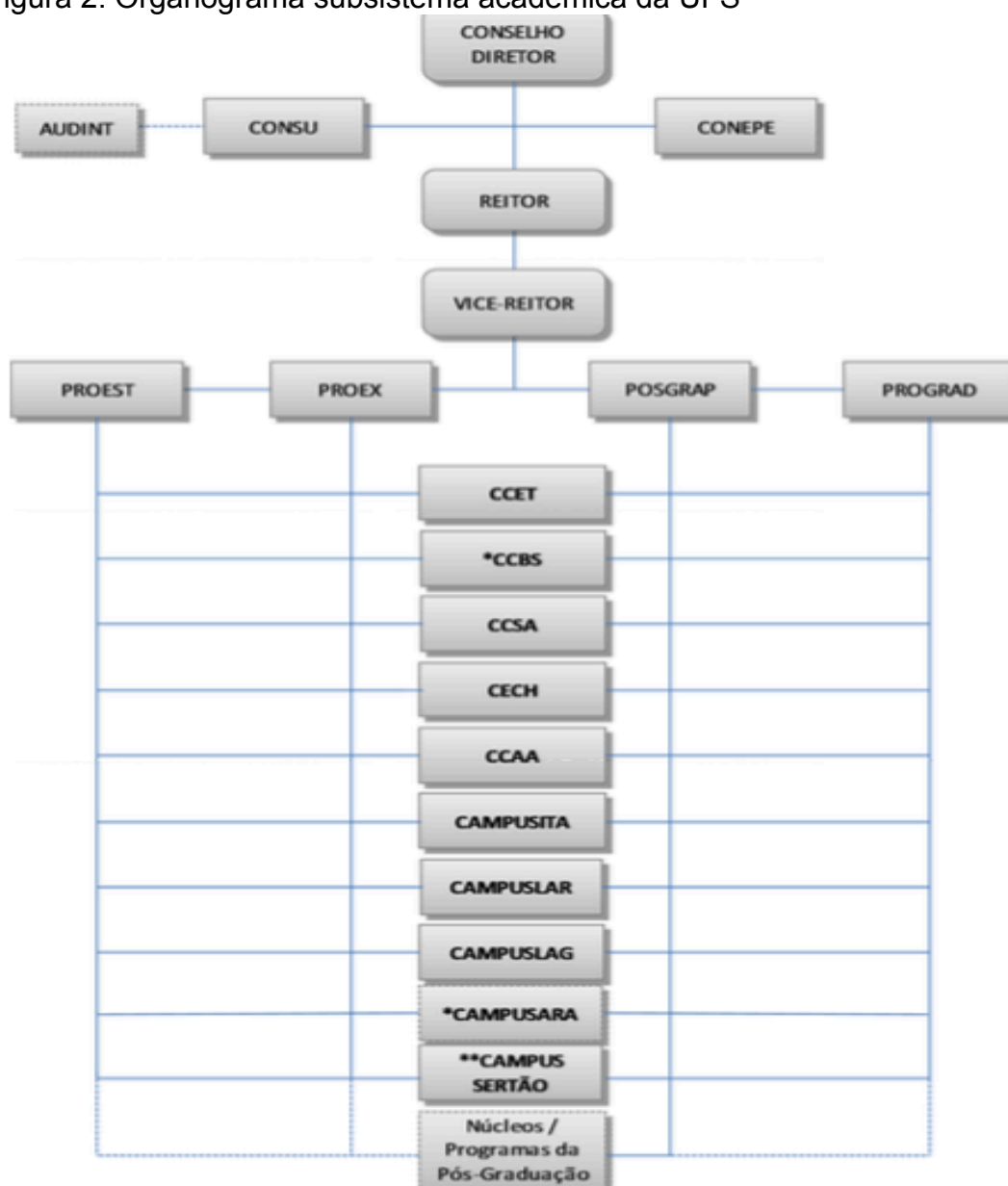
A UFS tem sua estrutura organizacional estabelecida por meio de dois subsistemas, o administrativo e o acadêmico. Neste tópico da pesquisa serão abordados elementos correlatos ao primeiro. As Figuras 1 e 2 demonstram, respectivamente, o organogramas de administração geral e o acadêmico da instituição, o primeiro é responsável por desenvolver as atividades-meio da universidade, enquanto o segundo organiza o desenvolvimento das atividades fim (acadêmicas).

Figura 1: Organograma do subsistema administrativo da UFS



Fonte: Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), 2015.

Figura 2: Organograma subsistema acadêmica da UFS



Fonte: Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), 2015.

A Figura 2 demonstra o *status* de centro acadêmico que os *campi* interiorizados possuem, contudo, diferentemente dos localizados na sede da instituição, também são compostos por secretarias com atribuições características das atividades meio da universidade. Por exemplo, coordenação dos serviços de manutenção, limpeza, vigilância, fiscalização de contratos, ou seja, funções que visam a monitorar e garantir as adequadas condições para que as atividades acadêmicas ocorram da melhor maneira possível.

4.1.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O primeiro elemento a ser abordado na análise dos dados refere-se à estrutura organizacional, que pode ser definida como “a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. – e as relações entre superiores e subordinados” (CURY, 2013, p. 217).

A estrutura organizacional deve estar arranjada no sentido de organizar os esforços para a consecução dos objetivos. Para tanto, deve também ser dinâmica, capaz de se adequar às mudanças dos ambientes interno e externo de cada órgão.

No âmbito da UFS, originalmente, a organização administrativa das subunidades de análise foi estabelecida da seguinte forma: “Com base na estrutura existente no *campus* de São Cristóvão e adaptada à realidade de cada *campus* e dos cursos ofertados” (ENTREVISTADO 5).

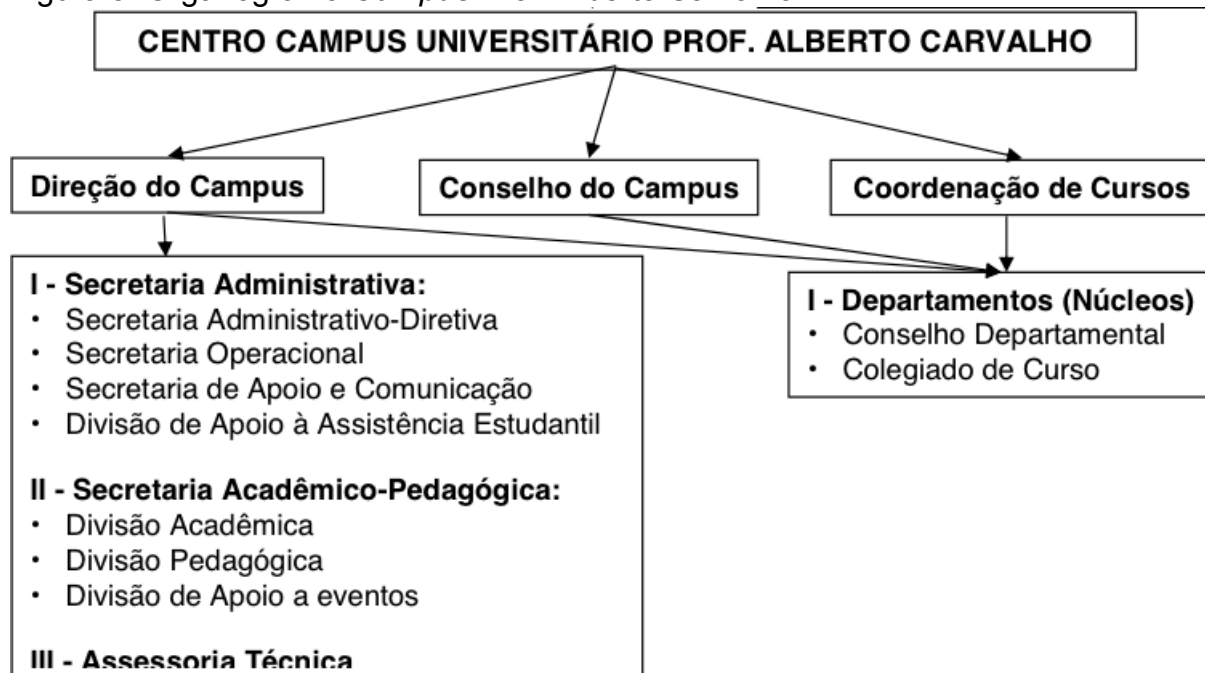
Sendo assim, os *campi* interiorizados da Universidade Federal de Sergipe são caracterizados por uma relativa homogeneidade entre suas estruturas organizacionais. Partindo de um escopo baseado na organização da sede e comum a todos, as diferentes unidades passaram por mudanças estruturais durante os últimos anos, aspectos como as particularidades dos cursos lecionados e a realidade ambiental de cada *campus* foram os balizadores desta alteração.

Todavia, para que estas alterações sejam realizadas, é necessário que o regimento interno do respectivo *campus* também mude, pois este é o documento que normatiza o funcionamento das diversas unidades/órgãos da universidade. Para que estas mudanças ocorram, a proposta necessita ser colocada na pauta das reuniões do conselho administrativo do respectivo *campus* e caso seja aprovado por ampla maioria, o mesmo é novamente apreciado no CONSU e não havendo objeções procede-se à modificação pleiteada.

O *campus* Prof. Alberto Carvalho passou por duas mudanças regimentais desde o ano de 2009. A atual estrutura organizacional do centro acadêmico localizado em Itabaiana caracteriza-se por ser uma replicação adaptada do subsistema administra-

tivo estabelecido na sede, onde no maior nível hierárquico estão as figuras do Diretor geral e de dois Conselhos, um responsável por tratar dos aspectos deliberativos, consultivos e normativos do *campus*; e outro pela supervisão, integração e avaliação das atividades acadêmicas dos cursos vinculados ao *campus*. A Figura 3 demonstra o seu organograma.

Figura 3: Organograma *Campus* Prof. Alberto Carvalho



Fonte: Resolução Nº 33/2009/CONSU/UFS.

Com o objetivo de alcançar maiores níveis de eficiência nos trabalhos realizados pelo seu corpo técnico, a atual gestão do CAMPUSITA criou duas novas secretarias e redimensionou servidores entre seus setores durante sua última mudança na estrutura organizacional, a qual permanecia inalterada desde 2009.

Nós não tínhamos um setor de comunicação, de abertura de processos e envio de correspondências, hoje nós já montamos este setor. A secretaria executiva e administrativa funcionavam em um único setor, então nós conversamos e descentralizamos. Então, estamos tentando deixar cada setor responsável por uma função, sem aglomerar atividades distintas (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

Percebe-se a preocupação com o aprimoramento da comunicação organizacional, seja ela interdepartamental ou com a sede da instituição. Sendo assim, espera-se que com a criação de um setor específico para esta atribuição, sejam reduzidas possíveis falhas e que, conseqüentemente, o fluxo dos processos no *campus* melho-

re. Além disto, a separação dos serviços de secretariado e administração em setores distintos foi realizada no sentido de evitar a confusão entre as atividades dos profissionais que exerciam suas atividades no setor, deixando de modo mais claro e coerente a divisão funcional dos trabalhos.

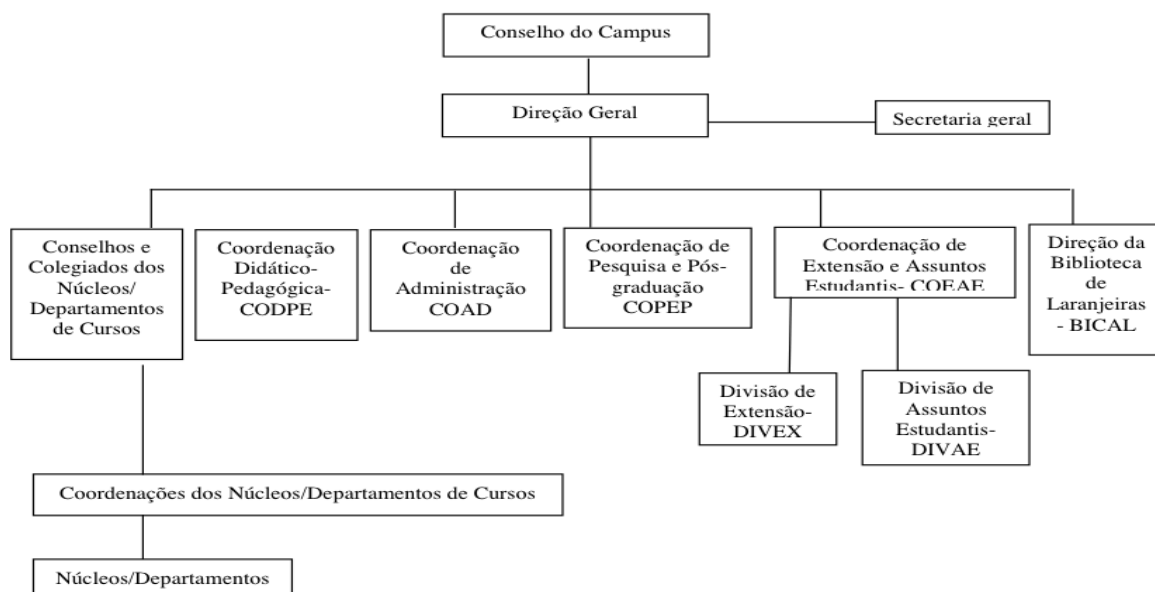
Quanto ao *campus* de Laranjeiras, realizou-se uma significativa mudança em sua estrutura durante o corrente ano. Por meio da aprovação da resolução Nº 11/2016/CONSU, buscou-se estabelecer uma organização administrativa capaz de otimizar as relações interdepartamentais e adequá-las às reais necessidades do centro acadêmico. Com a mudança foram criadas três divisões que comunicam-se diretamente com a gestão do *campus*, o que antes era feito por diversas unidades, que foram posicionadas em outros níveis administrativos abaixo da posição que ocupavam.

Entre as alterações implementadas pela gestão do CAMPUSLAG, também está a designação do vice-diretor para o exercício do cargo de coordenador pedagógico, o que permite um acompanhamento mais eficiente da evolução das questões pedagógicas pertinentes aos cursos lecionados no *campus*, já que quando esta função era exercida pela direção geral havia uma sobrecarga de informações e atividades.

A nossa vice-diretora é a coordenadora pedagógica [...] porque assim ela também tem outra função, não fica só na cobertura da direção. Isso também está no regimento, então os futuros diretores e vice já sabem que vão assumir uma função [...]. Porque a minha função acaba sendo política, então se eu tivesse que cobrir essa parte também junto à PROGRAD, eu não iria conseguir. E como nós temos uma técnica em assuntos estudantis, ela trabalha junto com a coordenadora (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

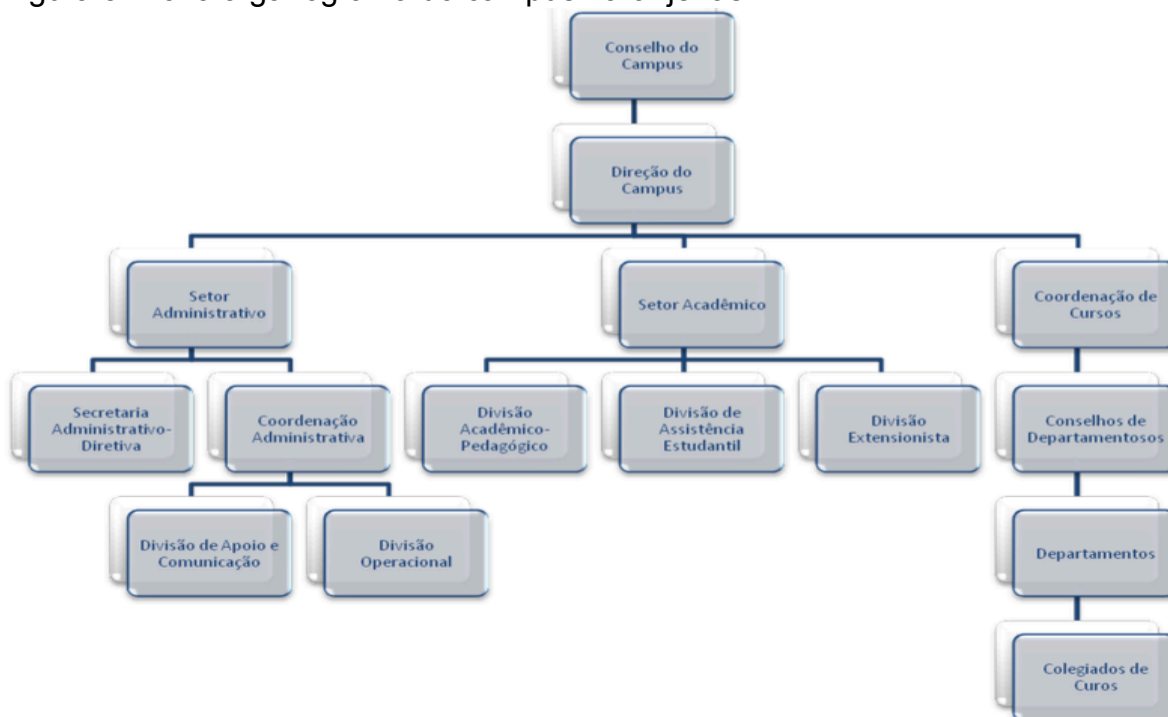
As Figuras 4 e 5 apresentam, respectivamente, o primeiro organograma do *campus* Laranjeiras e a recente alteração.

Figura 4: Primeiro organograma *Campus Laranjeiras*



Fonte: Resoluções nº 17/2011/CONSU.

Figura 5: Novo organograma do campus Laranjeiras



Fonte: nº 11/2016/CONSU.

A partir da análise das mudanças implementadas no *campus*, percebe-se que o objetivo principal dos gestores foi a divisão funcional das atribuições. Dessa forma, estabeleceram-se três departamentos principais ligados hierarquicamente ao diretor geral, são eles: administrativo, acadêmico e coordenação de cursos. Entre as vanta-

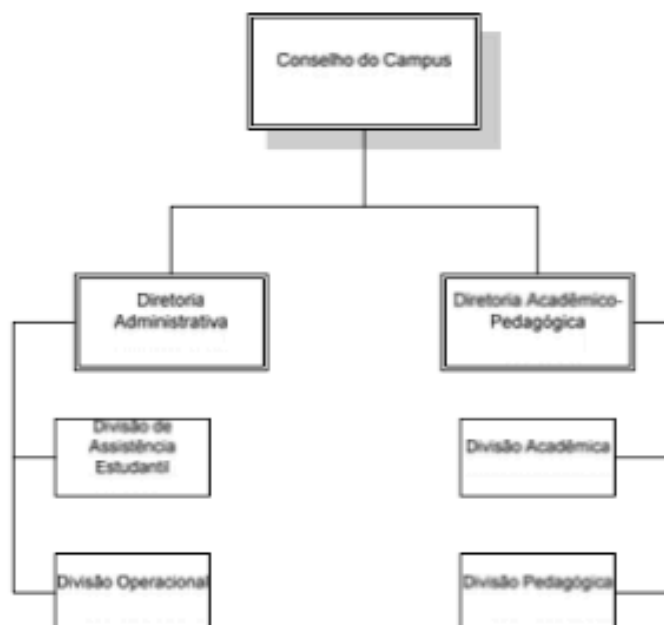
gens desta divisão pode-se destacar a criação de condições propícias ao aumento da eficiência das atividades, o aproveitamento eficaz do pessoal e um maior nível de controle organizacional. Todavia, esta estrutura demanda esforços no sentido de manter uma coordenação adequada entre os diferentes departamentos, já que o objetivo final da organização é comum a todos os seus colaboradores (CURY, 2013).

O *campus* de Lagarto, por sua vez, tem sua estrutura organizacional constituída por dois subsistemas, o de administração e o acadêmico. O primeiro é formado por dois departamentos principais, os quais são chefiados por diretores nomeados pelo Reitor e indicados pelo diretor geral do *campus* para um mandato de dois anos renovável uma vez por igual período. Já o segundo é chefiado pelo conselho de cursos e responsável pela supervisão e avaliação, do ponto de vista didático-científico, dos cursos regulares vinculados ao *campus*.

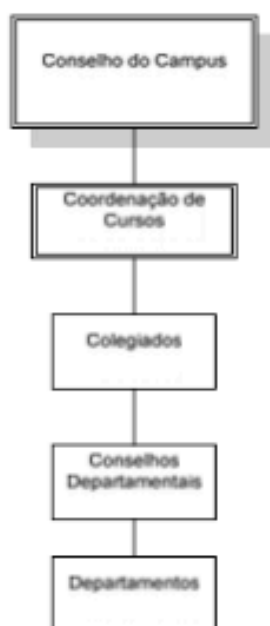
No subsistema administrativo, reside uma particularidade em relação aos demais *campi* analisados, representada pela existência de três diretorias encarregadas de gerir processos distintos. A Figura 6 apresenta a estrutura organizacional do *campus* Lagarto.

Figura 6: Organogramas do Campus Prof. Antônio Garcia Filho

ORGANOGRAMA DO SUBSISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS DE LAGARTO



ORGANOGRAMA DO SUBSISTEMA ACADÊMICO DO CAMPUS DE LAGARTO



Fonte: Resolução Nº 018/2011/CONSU/UFS.

No CAMPUSLAG, está em vigor a estrutura organizacional estabelecida desde sua fundação, e na visão de seu gestor administrativo, o dimensionamento e a estruturação da organização do trabalho no *campus* devem ser pautadas em indicadores de desempenho que possam refletir as reais necessidades de mudanças.

Hoje em dia são tomadas muitas decisões do ponto de vista administrativo por uma questão de sensibilidade pessoal em como você enxerga os setores e pouco baseado em dados reais ou por uma medida mais, digamos assim, uma medida mais precisa (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Ao analisar os organogramas dos centros acadêmicos localizados no interior do Estado, percebe-se que a mudança promovida no *campus* aproximou sua organização da existente no CAMPUSLAG, o que de acordo com o gestor responsável facilitou o andamento da rotina administrativa e otimizou a utilização dos recursos humanos disponíveis.

A verticalização ou o aumento de níveis hierárquicos realizada no CAMPUSLAR e presente no CAMPUSLAG exige uma maior atenção da gestão nos aspectos relacionados à comunicação organizacional, pois podem ocorrer deformações na transmissão de ordens e informações. Além disso, planos estratégicos e a supervisão realizada pela cúpula tornam-se mais complexas (CURY, 2013).

O CAMPUSITA, por sua vez, possui uma estrutura organizacional plana, ou seja, funciona por meio de poucos níveis hierárquicos, sendo a maioria dos setores ligados diretamente à direção. Dessa forma, a ausência de uma supervisão minuciosa deve promover características como autoconfiança e pro-atividade dos subordinados, como também, a redução da distância entre a direção e os demais departamentos facilita o processo de comunicação dentro da estrutura do *campus* (CURY, 2013).

4.1.2 RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA CAMPUS - SEDE

Com o objetivo de compreender a forma de interação entre as subunidades de análise e a sede da instituição, foram abordados aspectos da intensidade e dos impactos da relação de dependência existente entre ambos. De fato, os *campi* interiorizados não possuem os recursos físicos ou humanos necessários para obter autonomia em seus processos, sejam do âmbito administrativo ou acadêmico. Os gestores entrevistados reconhecem esta limitação, porém, vislumbram com boas expectativas a gradual descentralização do poder.

O entrevistado 1 encara esta relação como um aspecto negativo devido à pequena margem de decisão que possui.

Acho que nos últimos anos conseguimos um pouco mais de independência, mas ainda somos muito dependentes em relação à sede. Isto é um ponto negativo, porque as decisões ficam limitadas, não podemos decidir muitas coisas porque dependemos do aval da sede (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

Corroborando a visão da gestão do CAMPUSITA, na opinião do entrevistado 2 a descentralização administrativa aliada a uma proporcional responsabilização dos gestores é uma boa alternativa no sentido de alcançar níveis melhores de eficiência.

Acho que quanto mais descentralização existir nas decisões e ao mesmo tempo mais responsabilização para quem está decidindo, que não tem que ser só uma via de mão única, tenho que ter mais liberdade e em troca disso eu tenho que assumir mais responsabilidades, eu acho benéfico essa descentralização. Já existem alguns exemplos e as universidades federais mais eficientes no país, podemos citar a UFMG que é descentralizada e nem no âmbito campus [...], as descentralizações são a nível de departamento, cada um tem um orçamento específico para ser executado e a decisão quanto a execução destes recursos é interna (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAR).

No caso do CAMPUSLAR, a relação de dependência é potencializada devido à maneira como este centro acadêmico foi implantado. Diferentemente dos outros *campi*, a interiorização da universidade promovida na cidade de Laranjeiras não foi contemplada por um projeto do MEC, e sim por uma ação conjunta entre o Ministério da Cultura (MinC), o Estado de Sergipe, o município de Laranjeiras e a UFS.

Para a gestão do CAMPUSLAR, a proximidade geográfica entre o *campus* e a sede reflete um ponto positivo na relação existente. Entretanto, a falta de autonomia, seja ela administrativa ou financeira, cria obstáculos para o enfrentamento das dificuldades mais particulares e urgentes. Nesse sentido, o entrevistado 3 afirma: “**se a UFS quiser se tornar uma universidade multicampi tem de haver autonomia.**” Ainda neste âmbito, o gestor argumenta que “o status de centro acadêmico fora da sede não é o mais adequado, e sim o de *campus*, o qual goza de mais prerrogativas referentes ao poder de decisão e/ou disponibilidade de recursos” (ENTREVISTADO 3).

A interação organizacional existente entre a sede e seus diversos *campi* ocorre de forma similar, por este motivo as visões dos gestores acabam caminhando paralelamente.

Neste quesito, cabe uma ressalva referente ao CAMPUSLAG, que possui um setor de apoio às licitações, enquanto que os demais *campi* interiorizados ainda não dispõem de recursos humanos direcionados para esta atribuição. De acordo com o entrevistado 2, este setor tem o objetivo de dar maior celeridade aos processos de compra do *campus*, ou seja, preparar a demanda a partir das necessidades percebidas pelos coordenadores e despachar o processo de aquisição devidamente instrumentalizado para que a sede proceda apenas à autorização da despesa.

Esse setor foi pensado porque Lagarto tem uma alta demanda de necessidades do ponto de vista de compras, tanto para estruturar quanto para materiais de consumo necessários para tocar a atividade de atendimento ao público. Então, vendo que a universidade não tem um quadro de pessoal suficiente para cumprir todas as demandas com a celeridade necessária, nós lançamos como estratégia ter esse apoio às licitações aqui no campus para levar os processos de compra mais encaminhados. Então nós fazemos toda a parte de trabalho braçal, mas somos totalmente dependentes de autorizações financeiras, autorizações de estratégias de compras, isso tudo não mudou (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

O funcionamento deste setor no CAMPUSLAG promove uma maior autonomia na sua relação com a sede quando comparada à existente nos demais *campi*, uma vez que as demandas destes são preparadas também pelo *campus* São Cristóvão, o que resulta em um processo mais moroso e suscetível a falhas.

Considerando a relação existente entre a sede e os diversos *campi* da instituição, além das limitações inerentes às capacidades dos mesmos, que funcionam sob uma estrutura administrativa menor e dependente da sede, pressupõe-se que o apoio técnico e logístico prestado seja capaz de atender às demandas apresentadas pelas unidades interiorizadas de maneira célere e eficiente.

Neste sentido, os depoimentos convergiram para uma posição de que o suporte prestado pela sede é satisfatório apesar do déficit de recursos humanos existente na universidade, o que muitas vezes prejudica esta cooperação. O entrevistado 1 per-

cebeu uma evolução neste aspecto durante sua gestão: **“houve uma melhora em relação a este apoio, no início haviam dificuldades maiores.”**

Eu acho que o apoio administrativo é eficiente, tomando-se por conta o quantitativo de profissionais que existem disponíveis e a quantidade de demanda que a sede tem devido à centralização de todas estas atividades, a demanda é gigantesca na sede. Então, levando em contexto este cenário, eu acho que dentro do possível eles são eficientes (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Acho que tem que aumentar o efetivo da nossa sede para poder dialogar melhor com a sede de lá. A gente sempre tenta ser atendido, mas esbarramos às vezes na falta de servidores lá. Então esse hiato que o MEC reconhece, este déficit, isto seria fundamental para o funcionamento da universidade. [...] E o pessoal na sede entender que existem *campi* e que estes *campi* dependem deles (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

Percebe-se que existe o reconhecimento da limitação de pessoal da universidade e que esta fraqueza interfere na relação entre os *campi* e a sede de maneira negativa. Entretanto, face ao atual cenário político-econômico do país, a criação de cargos públicos está cada vez mais comprometida, dessa forma, a universidade ainda terá de lidar com esta situação por um longo período.

4.1.3 QUANTITATIVO DO CORPO TÉCNICO

Atualmente, a Universidade Federal de Sergipe possui um efetivo total de 1.486 técnicos administrativos em educação, sendo que 247 estão distribuídos entre os *campi* interiorizados. A Tabela 05 apresenta o quantitativo de técnicos administrativos em educação (TAE) lotados nas unidades descentralizadas (UFS, 2016).

Tabela 5: Quantitativo de TAE's nos *campi* interiorizados

Técnicos administrativos	Total
Itabaiana	51
Laranjeiras	11
Lagarto	166
Sertão	19
Total Geral	247

Fonte: SIGRH/UFS, 2016.

De acordo com o modelo de dimensionamento, matriz e quadro de referência do MEC, atualmente, existe um déficit de 1.018 técnicos administrativos na UFS (UFS, 2015).

Com o objetivo de amenizar esta deficiência, a universidade dispõe no momento de dois grandes contratos de terceirização de mão de obra para o apoio das atividades administrativas, são eles: contratos Nº 16/2013 – UFS e Nº 83/2012 – UFS. A Tabela 6 apresenta os respectivos cargos e quantitativos da mão de obra terceirizada distribuída nas subunidades de análise (SIPAC/UFS, 2016).

Tabela 6: Quantitativo de terceirizados para apoio administrativo nos *campi* interiorizados

Campus	Cargo/Quantitativo	Total
Itabaiana	Recepcionista / 10 Técnico Inf. Nível I / 2 Técnico de manutenção / 2	14
Laranjeiras	Recepcionista / 9 Técnico Inf. Nível I / 2 Técnico Int. Nível II / 1 Técnico de computação III / 1	13
Lagarto	-	-
Sertão	-	-

Fonte: SIPAC/UFS, 2016.

A distribuição da mão de obra terceirizada para o apoio administrativo demonstra o reconhecimento de que nos *campi* de Laranjeiras e Itabaiana existe uma carência ainda maior de recursos humanos. No momento, o CAMPUSLAG e o CAMPUSSERT não possuem terceirizados desempenhando atividades administrativas, o primeiro por dispor da maior quantidade de servidores efetivos entre os *campi* interiorizados, o segundo por não representar uma prioridade visto que a proporção de discentes matriculados em seus cursos é relativamente pequena quando comparado aos demais *campi*.

Os reflexos da disparidade entre os recursos humanos necessários e os disponíveis também surtem efeitos nos *campi* interiorizados. A partir da análise da tabela 5, percebe-se que o CAMPUSITA possui aproximadamente a 1/3 dos TAEs lotados em

Lagarto, entretanto, é responsável por prover o suporte adequado a 48,6% dos discentes matriculados nas unidades do interior do Estado.

Ao ser indagado sobre o quantitativo de servidores lotados no CAMPUSITA, o entrevistado 1 argumentou da seguinte forma:

Não é suficiente, só para se ter uma ideia, os departamentos funcionam com apenas um técnico administrativo, e possuem um funcionamento de três turnos. Uma coisa razoável seria se tivéssemos um técnico e um secretário executivo para realizar as funções no departamento. Fora os outros setores, que a gente percebe a necessidade de mais pessoas.

A gestão do Campus Prof. Alberto Carvalho reconhece a deficiência e cita os casos das secretarias dos cursos, que funcionam com apenas um TAE; e a situação da Biblioteca do Campus (BICAMPI), que trabalha com um efetivo muito aquém do ideal. Além disso, o gestor ressalta a quantidade de terceirizados lotados no *campus*, deixando claro que não é o suficiente nem o adequado para cobrir o déficit de TAEs.

O mesmo obstáculo é percebido pelo CAMPUSLAR, que possui mais funcionários terceirizados do que servidores efetivos. Ademais, o entrevistado 3 alegou que o problema vai além dos termos quantitativos, alertando para o fato de que pela localização do centro universitário, muitos servidores nomeados para exercer suas funções em Laranjeiras são da capital, o que leva os mesmos a buscarem remoção para a sede rapidamente.

Nós temos um efetivo de técnicos baixíssimo, sofremos uma situação onde muitos entram por aqui e conseguem remoção para lá (sede). [...] Essa “dança das cadeiras” prejudica. [...] Então, nós estamos com um déficit de técnicos, que são supridos por terceirizados, o que eu acho interessante, [...]. Quando eu estava no departamento, eu criei a pós-graduação em arqueologia, mestrado e doutorado, foi nos dado uma funcionária para servir de secretária, e ela era assistente de secretariado. Você não vê isso em universidades, você tem um cara que trabalha em uma pós-graduação e ele tem às vezes uma pós-graduação, um secretário que está super preparado para lidar com aquela situação. Então, a funcionária acaba sendo mal remunerada, faz coisas que extrapolam o que ela devia e obriga que o chefe se envolva muito mais (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

O CAMPUSLAG é a subunidade de análise que possui o maior efetivo de TAEs, apesar de não dispor de funcionários terceirizados em suas dependências. No discurso do entrevistado 2, percebeu-se uma divergência do que foi constatado nos

demais *campi* analisados. A gestão do CAMPUSLAG não afirmou reconhecer um *déficit* quantitativo nos recursos humanos disponíveis. Entretanto, relatou o seguinte:

Acredito que existem dois cenários que devem ser pensados. O primeiro é que os servidores públicos têm pouco estímulo à produtividade, pouco estímulo a ser produtivo e nós temos poucas ferramentas de métrica para mostrar a produtividade. Além disso, nós temos uma sindicalização muito forte, tanto dos TAEs como dos docentes, que são altamente contra essa institucionalização de métricas, essa premiação por produtividade ou práticas gerenciais, que são bastante utilizadas e comprovadamente eficientes no serviço privado [...]. E isso provoca que independente do crescimento do número de cargos, nunca seja suficiente para atender a demanda (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Como foi colocado pelo Entrevistado 2, a imposição de práticas gerenciais na administração pública encontra barreiras não só no arcabouço legal, mas também nos interesses sindicais de ambas as categorias profissionais que exercem suas atividades na universidade.

Apesar da ausência de indicadores de desempenho objetivos, o *déficit* de recursos humanos na UFS existe e é reconhecido pelo governo federal (UFS, 2015). Portanto, dificilmente poderia ser diferente nos *campi* interiorizados, situação que cria um problema para toda a instituição. Todavia, a partir da análise dos depoimentos dos gestores, percebeu-se que o CAMPUSITA e o CAMPUSLAR são os mais atingidos por esta carência, o que levou a Gerência de Recursos Humanos a disponibilizar funcionários terceirizados para estes *campi* com o objetivo de reforçar o efetivo. Já o CAMPUSLAG aparenta estar um pouco mais confortável neste quesito, buscando otimizar o dimensionamento e produtividade de seu corpo técnico.

4.1.4 DIFICULDADES NA ROTINA ADMINISTRATIVA

As organizações universitárias são caracterizadas por uma grande heterogeneidade entre seus colaboradores, que muitas vezes possuem interesses divergentes. Permeadas pela complexidade da gestão por meio de dois subsistemas paralelos, divididos em atividades meio e atividades fim, acabam originando desafios e obstáculos frequentes para os seus gestores. Além disso, podem ser classificadas como sistemas frouxamente articulados (WEICK, 1976) e, dessa forma, assumem um forte aspecto político que direciona o fluxo de recursos e interesses. Como também, por se-

rem organizações públicas e pela natureza de seus objetivos não encararem resultados eficientes traduzidos em lucros, buscam ser efetivas “em termos do propósito particular a que servem” (WALDO, 1948, p. 202).

Apesar de serem organizações diferenciadas das demais, as universidades brasileiras são regidas pelas mesmas regras burocráticas da administração pública, o que acaba formando estruturas arcaicas e uma postura reativa da gestão (MEYER, 2013).

Ademais, o processo de implementação de políticas públicas exige que os atores envolvidos possuam conhecimento sobre as capacidades e restrições do Estado. Muitas das ações públicas implementadas não consideram de forma efetiva estes fatores e acabam não atingindo os resultados esperados. Neste sentido, as restrições estatais podem ser classificadas da seguinte forma: substantivas ou procedimentais (THOMAS, 2001).

As restrições substantivas exigem que o Estado utilize suas capacidades e habilidades para solucioná-las, pois partem da essência do problema, ou seja, devem ser vistas como objetivos. Já as procedimentais estão pautadas nos entraves colocados pelos regimes do Estado, estes existem por diversas causas, seja o modo de controle adotado pelo Governo ou até mesmo diretrizes que visem a garantir a impessoalidade no poder público, o que caracteriza estes dispositivos como restrição são suas disfunções, seus efeitos inesperados ou alterados ao longo do tempo (THOMAS, 2001).

Na UFS, estas características também estão presentes e são claramente percebidas por seus gestores nos diferentes *campi* analisados. Entre as principais dificuldades citadas pelos entrevistados na rotina administrativa, identificou-se a morosidade de atendimento às demandas como o fator que mais incomoda e atrapalha a eficiência da gestão. Este fato pode ser ocasionado por diversas causas, entre elas: falhas de comunicação, disfunções burocráticas e ausência de recursos humanos ou financeiros.

Indo além, de acordo com o entrevistado 3, os principais obstáculos são: **“a falta de verba generalizada para a educação, o que nos atinge, e também a morosidade de alguns processos, que são decorrentes do serviço público.”** Já o entrevistado 1, alegou o seguinte: **“a falta de recursos financeiros é muito ruim para nós, então nós temos uma dificuldade de compra de material e ainda um pouco de dificuldade de comunicação com a sede.”** No mesmo sentido, o entrevistado 2 afirma: **“o descompasso temporal entre as necessidades e o atendimento a estas demandas, por toda a legislação existente, nós temos que cumprir um regramento que dá bastante morosidade e pouca agilidade a qualquer demanda existente.”**

De forma resumida, o Quadro 7 apresenta os principais desafios à eficiência das atividades administrativas apontados pelos gestores.

Quadro 7: Dificuldades na gestão dos *campi* interiorizados

Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas para a realização de compras; - Falta de recursos; - Falhas de comunicação;
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> - Morosidade no atendimento às demandas; - Falta de capacitação/profissionalismo da administração;
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos; - Dificuldades para obtenção de materiais; - Morosidade no atendimento às demandas; - Cortes de verbas da educação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Por meio da análise do Quadro 7, percebe-se que a falta de recursos e morosidade de atendimento às demandas são alguns dos aspectos que mais influenciam negativamente o desempenho administrativo dos *campi* interiorizados. Todavia, ambos são reflexos do atual momento econômico que o país está passando e da legislação que rege a administração pública de forma geral. Situação que acaba engessando a universidade em obstáculos burocráticos, que não consideram a singularidade de uma organização universitária quando comparada às demais instituições públicas.

Entre as dificuldades identificadas também está a falta de profissionalização da administração. Diante disso, o entrevistado 2 referiu-se a respeito de uma deficiência já apontada por Padim (2014), que argumenta a sobrecarga imposta ao docente quan-

do assume cargos de coordenação/gestão de unidades administrativas, já que muitas vezes as atividades acadêmicas continuam a ser exercidas paralelamente. Além disso, muitos docentes não possuem conhecimentos de gestão administrativa, o que limita e dificulta a atuação dos mesmos.

A falta de profissionalização da administração dentro da universidade. Eu não tenho formação em administração e acredito que fui indicado para este cargo porque eu obtive alguns sucessos em demandas anteriores quando eu era coordenador da graduação [...]. Mas eu muitas vezes me sinto inseguro em algumas decisões porque não tenho formação em administração. Então essa profissionalização precisaria existir [...] (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Outro obstáculo identificado pelo entrevistado 1 refere-se a falhas de comunicação, que podem ser causadas por diversas barreiras, entre elas podemos destacar: a distância física, hierarquia funcional, sobrecargas de informações e especialização das funções, o que corrobora os achados de Mintzberg (1995) quando fala de estrutura e dinâmica das organizações.

De fato, a localização geográfica do *campus* interfere na comunicação, pois o fluxo das informações depende de canais como internet ou telefone, o que muitas vezes não é o mais adequado nem célere. Entretanto, no final de 2014, a gestão da UFS implementou o memorando eletrônico como método de comunicação interdepartamental na universidade, o que facilitou a difusão de informações e aprimorou o sistema de protocolo existente.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos segmentos comparáveis dos discursos abordados na categoria dos aspectos administrativos.

Quadro 8: Análise aspectos administrativos

ELEMENTOS	CAMPUSITA	CAMPUSLAG	CAMPUSLAR
Estrutura organizacional	Funcional Plana	Funcional Verticalizada	Funcional Verticalizada
Relação campus-sede	Baixa autonomia	Média autonomia	Muito baixa autonomia
Quantitativo corpo-técnico	Situação crítica nas secretarias de cursos e na BICAMPI	Problemas relacionados à mensuração do desempenho	Terceirização equivalente ao corpo efetivo
Dificuldades administrativas	Quadro 7	Quadro 7	Quadro 7

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

4.2 Aspectos acadêmicos

Neste tópico serão apresentadas informações sobre aspectos acadêmicos dos *campi* interiorizados da UFS. Foram abordados alguns indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU), apenas os que encontram aplicação em um *campus* isolado, ou seja, aqueles que contemplam elementos do funcionamento da universidade por completa foram desconsiderados. Ademais, também foram analisados os resultados obtidos pela subunidades de análise que participaram do SINAES.

4.2.1- QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE

O Tribunal de Contas da União, em sua decisão plenária Nº 408/2002, determinou que as IFES incluíssem alguns indicadores de gestão em seus relatórios anuais, entre as orientações está a institucionalização do Índice Qualificação do Corpo Docente (IQCD). O IQCD reflete o nível de qualidade do corpo docente de acordo com as titularidades do mesmo, ou seja, são considerados de modo ponderado os quantitativos de doutores, mestres, especialistas e graduados, com pesos de 5, 3, 2 e 1, respectivamente. A equação a seguir demonstra a metodologia de cálculo.

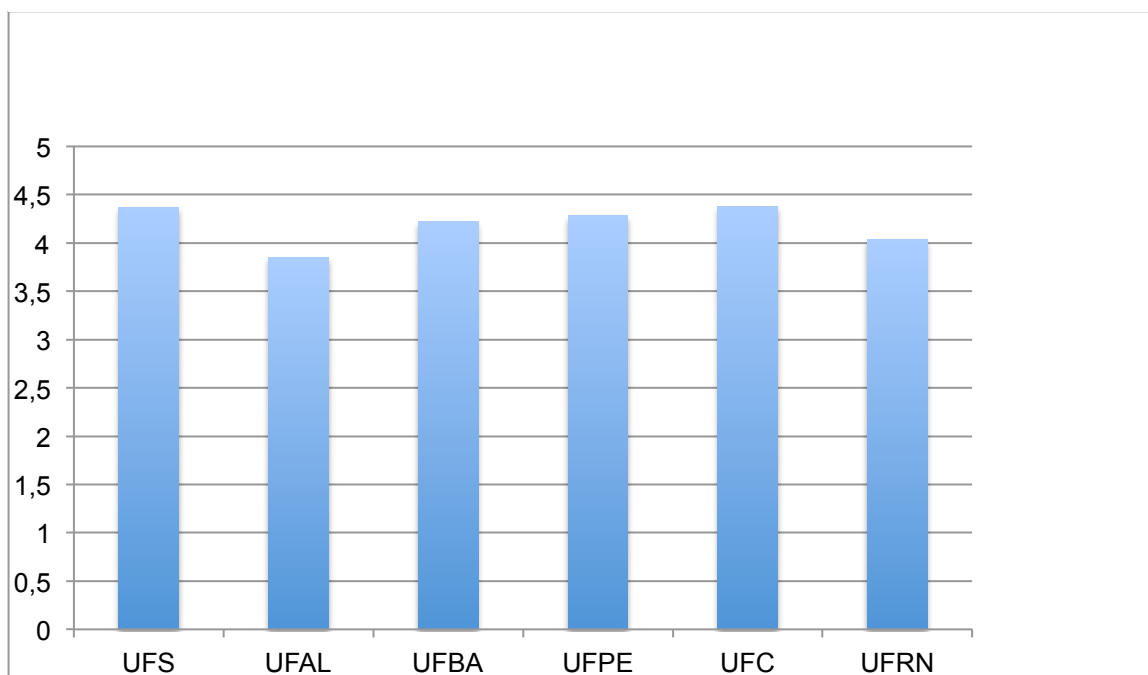
Figura 7: Equação IQCD

$$\text{Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)} = \frac{(5D + 3M + 2E + G)}{(D + M + E + G)}$$

Fonte: Tribunal de Contas da União, 2006.

A UFS possui um IQCD relativamente elevado quando comparado às IFES nordestinas. No ano de 2015, a universidade atingiu uma pontuação de 4,37, resultado considerado excelente. Este índice é produto de uma constante evolução que vem acontecendo desde o ano 2011 quando o índice era de 3,80. Portanto, houve um aumento de 0,57 em um período de 4 anos. O Gráfico 4 compara o resultado obtido pela UFS com algumas universidades nordestinas.

Gráfico 4: IQCD das IFES nordestinas



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir dos relatórios de gestão de cada IFES, 2016

A partir dos dados apresentados no Gráfico 4, percebe-se que o resultado alcançado pela UFS está acima da média da maioria das IFES nordestinas, o que significa que os docentes da UFS estão capacitados e são em grande parte doutores.

As subunidades de análise também foram avaliadas no âmbito deste indicador, a Tabela 7 apresenta os níveis obtidos no exercício 2015, além das respectivas titulações e seus quantitativos por *campus*.

Tabela 7: Resultados do IQCD dos *campi* interiorizados UFS

Quadro permanente ensino superior	Dout	Mest	Esp	Grad	Total	IQCD
Campus Itabaiana	81	39	-	-	120	4,35
Campus Laranjeiras	24	24	-	1	49	3,94
Campus Lagarto	73	84	9	2	168	3,79
Campus Sertão	9	-	-	2	11	4,27

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2020, UFS.

Percebe-se que o CAMPUSITA obteve o melhor resultado, aproximando-se do desempenho geral da instituição. Os *campi* de Laranjeiras e Lagarto possuem um número menor de doutores em relação aos demais docentes lotados em seus departamentos, razão pela qual obtiveram um resultado inferior. Já o CAMPUSSERT, que iniciou suas atividades no período 2015.1, alcançou um bom índice, já que quase a totalidade de seus docentes possui doutorado.

4.2.2 RELAÇÃO DE ALUNOS POR PROFESSOR NA GRADUAÇÃO

A proporção entre os alunos em tempo integral e o número de professores também foi imposta como um indicador de gestão das IFES pelo TCU em 2002. Para realização do cálculo, devem ser considerados como alunos em tempo integral todos os discentes matriculados no ano letivo de algum dos seguintes programas: graduação, pós-graduação *strictu sensu* e residência médica. Enquanto que para a mensuração do número de professores, são incluídos os docentes em efetivo exercício de atividades acadêmicas no ensino superior somados aos substitutos e visitantes, resultando em um montante que deverá ser subtraído pelo quantitativo de docentes afastados e dos que lecionam no ensino médio/fundamental vinculado à respectiva IFES.

No exercício 2015 a UFS atingiu um *score* de 12,62 neste indicador, resultado considerado como satisfatório pelo TCU, já que não foram impostas medidas corretivas. A universidade havia obtido um resultado inferior em 2014, o qual correspondeu a uma pontuação de 14,69. Este desenvolvimento atesta o esforço da instituição no sentido de prestar um serviço cada vez mais eficiente à comunidade acadêmica do

Estado. A melhoria do índice deu-se por meio da contratação de novos docentes, prioritariamente, com maior titularidade (UFS, 2015).

A Tabela 8 apresenta os resultados obtidos pelas subunidades de análise da pesquisa.

Tabela 8: Relação aluno/professor nos *campi* interiorizados da UFS

Campus	Pontuação
Itabaiana	16,60
Laranjeiras	13,55
Lagarto	7,25
Sertão	15,38

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

A partir da análise da Tabela 8, percebe-se que o CAMPUSLAG possui o melhor resultado entre as subunidades de análise. Importante ressaltar que a metodologia de ensino praticada neste *campus* difere das demais. Os inovadores projetos pedagógicos implementados são fundamentados na Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), a qual parte de uma situação problema onde um grupo interdisciplinar é provocado pelo professor a encontrar soluções. Os cursos que adotam esta prática possuem turmas relativamente menores do que o normal. Desse modo, o quantitativo de docentes deve ser proporcionalmente maior neste *campus* do que nos demais que atuam por meio da metodologia de ensino convencional, o que está configurado nos resultados apresentados na Tabela 8.

4.2.3 INDICADORES DO SINAES

O Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) é um indicador utilizado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) como um instrumento complementar para mensuração dos resultados obtidos pelas IFES durante o ano letivo.

Basicamente, são produzidos dois relatórios descritivos acerca de cada universidade avaliada. O primeiro, chamado relatório de cursos, busca analisar o desempenho e o perfil dos estudantes de determinado curso, enquanto o segundo, chamado relatório de IES, objetiva construir uma visão geral das condições do conjunto de cursos oferecidos pela instituição em análise. Neste sub-tópico, abordaram-se aspectos relacionados ao segundo, pois desse modo foi possível avaliar os resultados obtidos pelos *campi* que participaram do processo (INEP, 2014).

A comparação e avaliação dos resultados mensurados pelo exame são feitas por meio do cálculo do conceito ENADE, que varia entre 1 e 5 sendo obtido pela seguinte metodologia:

“A nota final do curso depende de duas variáveis, a saber: o desempenho dos estudantes concluintes na Formação Geral e o desempenho dos estudantes concluintes no Componente Específico. A nota final da IES, em um determinado curso, é a média ponderada da nota padronizada dos concluintes no Componente Específico e da nota padronizada dos concluintes na Formação Geral. A parte referente ao Componente Específico contribui com 75% da nota final, enquanto a referente à Formação Geral contribui com 25%, em consonância com o número de questões na prova, 30 e 10, respectivamente” (INEP, p. 8, 2014).

Além do conceito ENADE, também são mensurados os desempenhos das IES pelos indicadores conhecidos como Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Conceito de Curso (CC). O primeiro é calculado por meio de uma metodologia que envolve o conceito ENADE e outros aspectos qualitativos como o IQCD, infraestrutura dos cursos e da IES, organização didático-pedagógica, entre outros, variando de 1 a 5. Já o segundo é uma nota atribuída aos cursos a partir de avaliações realizadas por membros externos pertencentes à comunidade acadêmica de reconhecida competência em suas áreas de atuação, que averiguam *in loco* a situação dos cursos e das IES em todo país, os resultados também variam de 1 a 5 (UFS, 2016).

Os cursos existentes no *campus* de N. Sr.^a da Glória ainda não passaram pelo exame devido ao pouco tempo de funcionamento, dessa forma, serão apresentados apenas os resultados obtidos pelos cursos avaliados em Itabaiana, Lagarto e Laranjeiras. A Tabela 9 exibe o referido desempenho em cada um dos indicadores seguidos pelo respectivo ano nos *campi* analisados. Os cursos de enfermagem e farmácia

ofertados no *campus* Lagarto não estão na Tabela 9 porque ainda não passaram pela avaliação.

Tabela 9: Resultados SINAES

CAMPUS ITABAIANA	Conceito ENADE	CC	CPC
Administração	3 (2012)	3 (2012)	3 (2011)
Ciências Biológicas	3 (2014)	3 (2014)	4 (2010)
Ciências Contábeis	2 (2012)	2 (2012)	3 (2011)
Física	2 (2014)	-	4 (2010)
Geografia	3 (2014)	4 (2014)	4 (2010)
Letras-português	3 (2014)	3 (2014)	4 (2010)
Matemática	3 (2014)	4 (2014)	4 (2010)
Pedagogia	3 (2014)	4 (2014)	4 (2010)
Química	2 (2014)	3 (2014)	4 (2010)
Sistemas de informação	5 (2014)	4 (2014)	4 (2010)
CAMPUS LARANJEIRAS			
Arqueologia			4 (2014)
Arquitetura	3 (2014)	3 (2014)	3 (2011)
Dança			3 (2015)
Museologia			4 (2011)
CAMPUS LAGARTO			
Fisioterapia			4 (2015)
Fonoaudiologia			4 (2015)
Medicina			3 (2011)
Nutrição			4 (2015)
Odontologia			4 (2011)
Terapia Ocupacional			4 (2014)

Fonte: Portal UFS, 2016.

A partir da observação dos dados expostos na Tabela 9, percebe-se que a maioria dos cursos lecionados no interior do Estado alcançaram resultados satisfatórios. Excepcionalmente, o curso de Sistemas de Informação no CAMPUSITA obteve a pon-

tuação máxima no exame. Outro aspecto que merece destaque é a baixa pontuação obtida pelos cursos de física e química, pois o conceito 2 significa que haverá novas avaliações (*in loco*) com o objetivo de verificar a gravidade dos problemas, que caso não sejam solucionados, podem ocasionar consequências drásticas, chegando até à desativação dos cursos (MATOS; CHAGAS; MENESES, 2016).

Apesar de ser um dos principais indicadores do desempenho das IFES, o ENADE é feito para aplicação em larga escala, o que, de certa forma, limita a precisão de seus resultados. Um sistema avaliativo do ensino superior deve englobar não só o governo federal (MEC), mas também a comunidade e a própria IES avaliada na tentativa de cobrir todas as dimensões que envolvem a complexidade das atividades acadêmicas de uma universidade (MATOS; CHAGAS; MENESES, 2016).

4.2.4 TAXA DE SUCESSO NA GRADUAÇÃO (TSG)

A taxa de sucesso na graduação é um indicador que compõe o rol de medidas avaliativas das IFES estabelecidas pelo TCU em 2002. Este indicador apresenta de forma inversa o grau de evasão dos alunos ingressantes nas IES. Sua metodologia de cálculo é representada pela Figura 8.

Figura 8: Equação TSG

$\text{Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)} = \frac{\text{Nº de diplomados (NDI)}}{\text{Nº total de alunos ingressantes}}$
--

Fonte: Tribunal de Contas da União, 2006.

Entre os indicadores estabelecidos pelo TCU, a TSG destaca-se na aferição do desempenho das IES, pois mede a relação entre os ingressantes e os diplomados em tempo regular. Desse modo, quanto mais próximo de 100% melhor será o resultado (BARBOSA; CASTANEDA; SANTOS, 2011).

Em 2014, a UFS obteve uma TSG equivalente a 31%, o pior resultado desde o ano 2011. Entretanto, apesar deste indicador constituir um bom reflexo do desempenho acadêmico, não pode ser considerado isoladamente, pois os resultados obtidos pelos discentes dependem de uma série de fatores fora do alcance da universidade,

tais como: qualidade do ensino fundamental/médio obtido, classes sociais, aspectos familiares e econômicos etc.

Feita esta ressalva, cabe apresentar os índices obtidos pelos *campi* interiorizados no ano de 2015, como o CAMPUSSERT ainda não diplomou nenhuma turma, portanto os dados não foram calculados. A Tabela 10 demonstra os respectivos dados.

Tabela 10: TSG dos *campi* interiorizados em 2015.

Campus	2015
Itabaiana	42%
Lagarto	53%
Laranjeiras	19%
Sertão	-

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Como está evidente na Tabela 10, o desempenho dos *campi* interiorizados neste indicador precisa melhorar. De fato, as causas para tais índices merecem ser investigadas, pois está configurado que grande parcela dos discentes não consegue concluir o curso em que está matriculado.

O Quadro 9 apresenta uma análise acerca dos aspectos acadêmicos abordados na pesquisa.

Quadro 9: Análise aspectos acadêmicos

ELEMENTOS	CAMPUSITA	CAMPUSLAG	CAMPUSLAR	CAMPUSSERT
IQCD	Ótimo	Satisfatório	Bom	Ótimo
Relação alunos/professor	Pior resultado	Adequado à ABP	Satisfatório	Satisfatório
Indicadores SINAES	Requer providências relacionadas aos cursos de Química, Física e Ciências Contábeis	Satisfatório	Satisfatório	-
TSG	Baixo desempenho	Baixo desempenho	Baixo desempenho	-

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

4.3 Estrutura física

Neste tópico da pesquisa, buscou-se identificar a coerência entre as ações planejadas pelos *campi* interiorizados e o que foi realmente implementado durante os últimos anos, como também, as condições de infraestrutura e de trabalho dispostas aos integrantes da comunidade acadêmica de cada *campus* analisado. Para tanto, foram examinados Planos de Desenvolvimento Institucional, relatórios de gestão e entrevistas.

4.3.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO E INFRAESTRUTURA

Em 2005 a UFS começou seu processo de interiorização por meio da assinatura do convênio N° 149/2005 com o MEC, no qual estava prevista a liberação de recursos equivalentes a R\$ 10.195.000,00 (dez milhões cento e noventa e cinco mil reais) para viabilizar a implantação do *campus* Prof. Alberto Carvalho na cidade de Itabaiana. O projeto contou com a parceria do governo do Estado e da prefeitura municipal, que cedeu o prédio onde funcionava o antigo Centro de Assistência e Integração à Criança (CAIC) para a instalação do *campus*. Em um primeiro momento, ainda em 2005, seriam investidos R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) para reformas na estrutura do edifício, que possui uma área de 2.910 m². Durante o ano de 2006 seria liberado o montante de R\$ 4.445.000,00 (quatro milhões quatrocentos e quarenta e cinco mil reais), e por fim em 2007 o saldo restante equivalente a R\$ 1.750.000,00 (um milhão setecentos e cinquenta mil) seria disponibilizado.

Desde sua implantação, o CAMPUSITA passou por algumas reformas, a Tabela 11 apresenta o escopo dos projetos executados e os que estão em andamento, além dos respectivos valores investidos.

Tabela 11: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSITA

Ano	OBJETO	VALOR DO PROJETO	STATUS
2006	Construção do Campus Prof. Alberto Carvalho	R\$ 4.000.000,00	Concluído
2007	Reforma da biblioteca e da guarita	R\$ 327.000,00	Concluído
2009	Construção de pavimentos nos prédios do bloco departamental e de reservatórios	R\$ 1.812.355,26	Concluído
2010	Construção da didática II	R\$ 2.105.531,03	Concluído
2012	Construção da didática III	R\$ 14.000.000,00	Em processamento
2012	Construção do prédio da Pós-graduação	R\$ 2.160.000,00	Em processamento
2014	Implantação do grupo gerador e reforma elétrica	R\$ 2.649.264,20	Em andamento
2016	Reforma, acessibilidade e passarelas	R\$ 1.310.000,00	Em andamento

Fonte: Catálogo de obras 2004 – 2012, UFS em números 2013/2014.

Nota: adaptado pelo autor.

Como é possível perceber por meio da Tabela 11, o *campus* Itabaiana passou praticamente quatro anos, 2010 – 2014, sem receber investimentos para despesas de capital. Este hiato agravou alguns problemas evidenciados pelo entrevistado 1.

As condições não são adequadas, o principal fato que precisamos de adequação, por exemplo, são os laboratórios de ensino, que são localizados em uma estrutura onde era o CAIC, antiga escola para crianças, então foram adaptados para que funcionassem, mas sabemos que não são as condições ideais para o funcionamento. O *campus* tem uma grande limitação física, o que poderia ser resolvido com a construção desse prédio (didática III), que temos todo ele pronto na planta (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

A gestão do *campus* reconhece que as condições existentes estão longe das adequadas. Entre os argumentos do entrevistado 1 está a falta de espaço físico para a ampliação das atividades acadêmicas/administrativas. A solução para este problema já estava prevista no relatório de gestão da UFS 2004 – 2012, o qual menciona a construção da didática 3, destinado a salas de aula, e um outro prédio que teria o objetivo de abrigar os cursos de pós-graduação existentes no *campus*. Entretanto, até o momento o projeto não foi implementado.

No tocante às condições de trabalho dos docentes e dos TAEs, o entrevistado 1 argumenta que são necessárias melhorias, entretanto, as instalações atuais atendem aos requisitos básicos para o efetivo andamento das atividades.

Por exemplo, os docentes hoje, todos eles têm salas com ar-condicionado, não são salas individuais, mas são salas com dois professores, alguns departamentos com três por causa da quantidade. Os técnicos, às vezes as salas são sobrecarregadas por conta do número de TAEs e terceirizados, mas é a questão da limitação física que não auxilia para que essa condição possa ser melhorada, mas eu acho as condições razoáveis, não são péssimas e não são excelentes (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

De maneira similar ao que aconteceu em Itabaiana, a implantação do CAMPUSLAR ocorreu por meio de uma parceria com a prefeitura do município de Laranjeiras e com o governo do Estado, responsável por ceder os prédios onde funcionam as instalações do *campus*. Por se tratarem de estruturas históricas, necessitaram de grandes reformas com o objetivo de restaurá-las para que fosse possível sua ocupação. Inicialmente, foram investidos R\$4,2 milhões de reais, recursos provenientes do projeto MONUMENTA, vinculado ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

A Tabela 12 apresenta as obras realizadas no CAMPUSLAR desde sua implantação até o ano de 2015.

Tabela 12: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSLAR

Ano	OBJETO	VALOR DO PROJETO	STATUS
2007	Restauração do casarão do oitão – Biblioteca CAMPUSLAR	R\$ 622.769,68	Concluído
2009	Restauração do quarteirão dos Trapiches	R\$ 2.770.530,84	Concluído
2011	Reforma do CAMPUSLAR	R\$ 148.204,06	Concluído
2010	Reforma do 2º pavimento da Biblioteca	R\$ 47.260,55	Concluído

Fonte: Catálogo de obras 2004 – 2012, UFS em números 2013/2014.

Nota: adaptado pelo autor.

O problema identificado no CAMPUSITA também é percebido no CAMPUSLAR, a falta de espaço físico para o crescimento das atividades é um fator que dificulta a evolução de ambos os *campi*.

As condições não são adequadas, o projeto foi feito sem planejamento, não se planejou que aqui iria crescer, que iria ter muito mais alunos, muito mais professores, logo muito mais disciplinas e nós ficamos com um contingenciamento de espaço. Por exemplo, sala de professores, a gente não tem, o pessoal chega e não tem onde ficar. [...] nós temos que expandir, o problema é que o IPHAN queria que a universidade expandisse fragmentada [...], só que isso para o gestor é um problema [...], então a fragmentação que seria ideal, atenderia o mais nobre sentimento de uma universidade incluída em uma cidade histórica, do ponto de vista gestão operacional é complicadíssimo porque fragmentaria e nós teríamos que ter muito mais funcionários, precisaria estar com recursos para isso (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

O CAMPUSLAR está instalado na região conhecida como Quarteirão dos Trapiches, atualmente, o *campus* possui dependências em três locais distintos: na sede, na biblioteca e em *containers* montados em um terreno próximo de sua sede. Dessa forma, a fragmentação que o entrevistado 3 se refere é proveniente desta separação física das instalações do *campus*, o que origina algumas dificuldades operacionais. Pois, situações simples como o trâmite de documentos, reuniões ou a supervisão de serviços demandam um esforço maior do que o normal.

O que a gente tem é bom, mas a ideia é melhorar. Nós temos todas as salas climatizadas, tanto os laboratórios como as salas de aulas [...]. Não temos área de vivência [...] o que faz muita falta. Talvez o refeitório vá trazer esse ar que eu sinto falta, a vivência acadêmica, porque por exemplo no nosso pátio na hora do sol ninguém fica, não tem onde o pessoal se reunir. Nós colocamos umas cadeiras no hall, mas não foi pensado nisso. A sala dos professores, isso eu também sinto falta que poderia melhorar (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

Quanto às condições de trabalho, de acordo com o entrevistado 3, o CAMPUSLAR não dispõe de salas para os docentes que trabalham em suas dependências, além de não dispor de uma área de vivência, que é um local destinado à interação da comunidade acadêmica e serve de apoio para os discentes que possuem aulas em turnos diferentes.

Em 2011, a UFS expandiu seu processo de interiorização por meio da implantação de mais um *campus* na cidade de Lagarto. Para a viabilização do projeto, a universidade contou com a parceria do governo do Estado de Sergipe, que cedeu a área para a construção do *campus*, além do Hospital Regional e outras unidades de saúde, o que representou um investimento estimado em R\$ 20 milhões de reais. Montante este, que somado à parcela de recursos providos pelo governo federal totalizou cer-

ca de R\$ 54,8 milhões de reais. A prefeitura municipal também colaborou com a execução do projeto, comprometendo-se a integrar toda a rede de atenção básica às atividades de ensino-serviço da universidade.

Até janeiro de 2016, o *campus* funcionava em sua sede provisória; com a mudança para o local definitivo, a gestão reconheceu diversas melhorias e apontou a ampliação do espaço físico como um destaque dos ganhos obtidos.

Tomando com ponto de partida uma perspectiva histórica [...]. Nós trabalhamos até o começo desse ano em um campus provisório, em um colégio público que foi cedido pelo Estado para que o campus fosse operacionalizado até que estes imóveis estivessem prontos. A condição lá era infinitamente inferior à condição que nós temos hoje aqui. Nós não tínhamos ambiente climatizado, além disso o espaço físico era bastante pequeno, nós tínhamos cerca de 3.000 m, quando nós mudamos para cá, mesmo não ocupando todos os prédios por eles não estarem todos prontos, a gente quintuplicou o espaço físico. Então, tivemos um ganho estrutural bastante grande (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Apesar dos avanços obtidos pelo CAMPUSLAG, o entrevistado 2 apontou alguns problemas relacionados ao ritmo da execução das obras que estão em andamento.

Nós ainda temos em alguns pontos específicos um descompasso temporal. Por exemplo, alguns cursos do campus precisariam estar mais em atividades práticas e vem atrasando-se o início destas atividades por questão de atrasos no cronograma de execução de obras, de entrega de prédios, depois do prédio entregue atrasos na execução de processos licitatórios para compra de materiais e insumos (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

A Tabela 13 apresenta os projetos de infraestrutura da UFS que contemplaram o CAMPUSLAG.

Tabela 13: Investimentos na infraestrutura do CAMPUSLAG

Ano	OBJETO	VALOR DO PROJETO	STATUS
2009	Cercamento do perímetro do <i>campus</i>	R\$ 23.219,85	Concluído
2012	Primeira etapa das obras do <i>campus</i>	R\$ 5.574.155,20	Concluído
2012	Implantação da infraestrutura do <i>campus</i>	R\$ 1.315.819,23	Concluído
2012	Construção da biblioteca	R\$ 5.200.175,44	Concluído
2012	Construção do prédio departamental	R\$ 9.118.337,56	Concluído
2013	Construção do centro de vivência	R\$ 4.545.442,56	Concluído
2013	Obras: água, esgoto, telefonia e energia	R\$ 6.988.444,19	Concluído

Fonte: Catálogo de obras 2004 – 2012, UFS em números 2013/2014.

Nota: adaptado pelo autor.

A partir da análise das Tabelas 11, 12 e 13, percebe-se que o CAMPUSLAG foi o *campus* que recebeu os maiores valores em investimentos de infraestrutura, apesar de ser o mais recentemente implantado, o montante de recursos alocados no referido *campus* alcança R\$ 32.765.593,20.

O Quadro 10 retrata os segmentos comparáveis e que mais se repetem nos discursos dos entrevistados referentes à categoria de análise estrutura física.

Quadro 10: Análise Estrutura física

ELEMENTOS ENTREVISTADO	Infraestrutura	Condições de trabalho
1 (CAMPUSITA)	“As condições não são adequadas, o principal fato que precisamos de adequação, por exemplo, são os laboratórios de ensino.”	“Por exemplo, os docentes hoje, todos eles têm salas com ar-condicionado, não são salas individuais, mas são salas com dois professores, alguns departamentos com três por causa da quantidade.”
2 (CAMPUSLAG)	“Nós trabalhamos até o começo desse ano em um campus provisório, em um colégio público que foi cedido pelo Estado para que o campus fosse operacionalizado até que estes imóveis estivessem prontos. A condição lá era infinitamente inferior à condição que nós temos hoje aqui. Nós não tínhamos ambiente climatizado, além disso o espaço físico era bastante pequeno.”	“Tivemos um ganho estrutural bastante grande”
3 (CAMPUSLAR)	“As condições não são adequadas, o projeto foi feito sem planejamento, não se planejou que aqui iria crescer, que iria ter muito mais alunos, muito mais professores, logo muito mais disciplinas e nós ficamos com um contingenciamento de espaço.”	“O que a gente tem é bom, mas a ideia é melhorar. Nós temos todas as salas climatizadas, tanto os laboratórios como as salas de aulas [...]. Não temos área de vivência [...] o que faz muita falta.”

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

De acordo com as falas dos entrevistados, as infraestruturas de ensino do CAMPUSITA e CAMPUSLAR são consideradas inadequadas, enquanto a do CAMPUSLAG apresenta-se adequada. No tocante às condições de trabalho, o CAMPUSITA apontou-as como regulares, o CAMPUSLAR relatou que em suas dependências as condições são razoáveis, já o CAMPUSLAG afirmou dispor de boas instalações para seus colaboradores.

4.4 Estratégia de interiorização

A expansão do ensino superior por meio da interiorização é representada pela intervenção estatal em setores específicos da sociedade, ou seja, a implantação de projetos do governo no sentido de provocar mudanças em determinada parcela da po-

pulação. Esta estratégia tem entre seus objetivos o combate ao desequilíbrio social. Programas de governo acessíveis possuem a capacidade de incorporar conquistas sociais pelos grupos e setores desfavorecidos (HOFLING, 2001).

Neste contexto, a interiorização da UFS iniciou-se efetivamente com a implantação do *campus* Prof. Alberto Carvalho e desde então a universidade continuou expandindo e alcançou mais três municípios do Estado. Entretanto, em 2004, a gestão da universidade já pleiteava junto ao MEC, a implementação de estratégias de crescimento. A cooperação entre os governos estadual e federal, prefeituras e a instituição foi fundamental para que este crescimento fosse viabilizado e a educação superior pudesse ser levada para o interior.

A estratégia de expansão da UFS já havia sido pensada antes mesmo do lançamento do Programa de Reestruturação das Universidades Federais - REUNI pelo governo federal. Na gestão 2004-2008 o Reitor Josué Modesto dos Passos Subrinho, em novembro de 2004, entregou ao então Ministro da Educação, um plano de Expansão para a UFS com criação de cursos e vagas. Esta foi uma forma antecipada de demonstrar a vontade e a necessidade de crescimento da instituição. Assim, o REUNI foi uma oportunidade histórica que veio referendar e apoiar o crescimento da instituição (ENTREVISTADO 5).

De fato, a transformação da UFS em uma universidade multicampi já era idealizada há mais de 10 anos e os esforços para alcançar este objetivo continuaram nas gestões que se seguiram até o momento. Tanto para os diretores dos *campi* interiorizados como para os gestores do planejamento da instituição, o crescimento da oferta do ensino superior em diferentes localidades do Estado, não só nas capitais, é visto como um processo que tem a capacidade de incluir as camadas mais carentes da sociedade em uma ambiente de oportunidades e desenvolvimento.

O Quadro 11 resume os depoimentos dos entrevistados a respeito do processo de interiorização.

Quadro 11: Avaliações dos entrevistados acerca da interiorização

Entrevistado	Avaliação acerca da interiorização
1	Acredita que se trata de uma ação muito importante, porém, ressalta o problema da escassez de recursos.
2	Salienta a importância da estratégia no sentido de levar a educação para o interior do país e os impactos positivos nas localidades contempladas com um <i>campus</i> universitário.
3	Afirma que a interiorização é uma forma de crescimento fantástica, contudo, critica forma como é feita.
4	Relata que a interiorização surgiu para aumentar o alcance da educação pública e englobar regiões menos desenvolvidas neste aspecto.
5	Argumenta que a interiorização é uma excelente forma de inclusão dos brasileiros no ensino superior.

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Apesar do consenso referente à importância da expansão da universidade, os gestores dos *campi* Itabaiana (1) e Laranjeiras (3) fazem ressalvas. O entrevistado 1 argumenta que a falta de recursos é um grande obstáculo neste processo, já o entrevistado 3 critica o modo como processo é executado, tal como ilustra o Quadro 11 das falas que mais se repetem neste elemento de análise.

4.4.1 DESAFIOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

A implementação de uma política pública é um processo constituído pela organização do aparelho administrativo e dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais necessários para a sua execução. Existem diversas circunstâncias que precisam estar presentes para que a ação estatal possa alcançar seus objetivos de forma plena. Por exemplo, a comunicação e interação entre os agentes envolvidos deve ser eficiente, as relações de dependência devem ser minimizadas, a compreensão do acordo sobre os objetivos deve ser clara dentro do sistema, o programa deve dispor de tempo e recursos adequados (SARAIVA; FERRAREZI, 2007).

A expansão da universidade passou por diferentes estágios desde seu início. Quando o processo começou havia uma maior disponibilidade de recursos federais destinados ao crescimento da rede federal de ensino superior. Naquela época, programas como o Expandir e o REUNI proviam as condições necessárias para o aumento da oferta de vagas nas universidades. Contudo, ambos os programas vigoraram por

um curto período de tempo, o que dificultou a sustentação e a continuação de novas ações dentro desta vertente.

De certo modo, o financiamento garantiu a execução de obras no período de quatro anos, e esse foi o maior, talvez o maior problema. As universidades não estavam preparadas nem do ponto de vista da capacidade humana nem do ponto de vista dos projetos e condições para um processo tão rápido de expansão (ENTREVISTADO 4).

Além da descontinuidade dos programas que proporcionaram o início do crescimento da UFS, o descompasso entre as ações planejadas pelos diferentes atores envolvidos foi outro aspecto encarado como um desafio para os gestores das universidades.

Em seu estudo realizado na UFPB, Nascimento (2014) argumenta que a falta de sincronismo entre as ações do MEC e da instituição acabaram gerando adversidades ao crescimento da universidade. Ocorre que quando surgiu a necessidade de contratação de novos profissionais (docentes e técnicos), a mesma não pode ocorrer devido à programação realizada anteriormente, o que criou a obrigatoriedade de obediência ao cronograma para que fosse possível a execução de concursos públicos.

Da mesma forma, a liberação de vagas para contratação de docentes dentro do ritmo da demanda foi uma dificuldade enfrentada pela gestão da UFS durante a criação dos cursos do *campus* Lagarto. **“Outro obstáculo foi conseguir, junto ao MEC, a abertura imediata de concursos para docentes para os cursos recém criados”** (ENTREVISTADO 5).

Além dos problemas referentes aos recursos humanos necessários para a expansão da universidade, fatores relacionados à infraestrutura também foram objeto de grandes esforços da gestão no sentido de que fossem garantidas as condições mínimas para o funcionamento dos cursos nas diversas unidades.

O principal desafio nos três municípios, inicialmente, foi a infraestrutura para funcionamento dos cursos. No caso de Itabaiana e Laranjeiras o governo local ofereceu escolas municipais para funcionamento temporário dos cursos. No caso específico de Lagarto, cursos voltados para a área da saúde, isto foi atenuado pela existência de hospital regional (ENTREVISTADO 5).

Os acordos realizados com o governo do Estado e as prefeituras dos municípios contemplados com um *campus* da universidade buscaram, entre outras condições, a viabilização de uma estrutura provisória para que a universidade fosse instalada. Nos *campi* de Itabaiana e Laranjeiras estas dependências continuam sendo utilizadas, apenas o *campus* Lagarto ocupou, recentemente, sua sede definitiva.

Ademais, ao analisar os investimentos realizados nos *campi* que hoje funcionam nas instalações inicialmente previstas como provisórias, percebe-se que estas tornaram-se definitivas. Pois o volume de recursos dispendido em reformas e projetos deixa claras intenções de ocupação permanente destes locais.

Quanto ao *campus* Sertão, pode-se afirmar que sua implementação possui particularidades em relação às demais. Primeiramente, pelo fato de que os programas que propulsionaram o crescimento da UFS já haviam sido extintos, fato que exigiu da gestão um esforço ainda maior para que fosse viável a criação desta unidade.

O principal desafio do *Campus* de Glória, indiscutivelmente, é que ele nasceu sem orçamento. Talvez, a origem mais emblemática de todos os *campi*, tenha sido o *Campus* de Glória. Porque já não há mais REUNI, já não há mais uma ação coordenada no sentido de viabilizar, por exemplo, o que foi feito em Lagarto. Um acordo onde as vagas de docentes e TAEs foram asseguradas e os concursos realizados em tempo muito curto (ENTREVISTADO 4).

As circunstâncias em torno do processo de implantação do *campus* sertão eram adversas ao avanço de sua execução. Todavia, a gestão da universidade manteve-se firme e procedeu aos ajustes necessários para a efetiva concretização da estratégia. Tal atitude levou oportunidades de acesso ao ensino superior para a população do sertão do Estado, as quais foram criteriosamente escolhidas no sentido de obter-se a coerência adequada com as características da região.

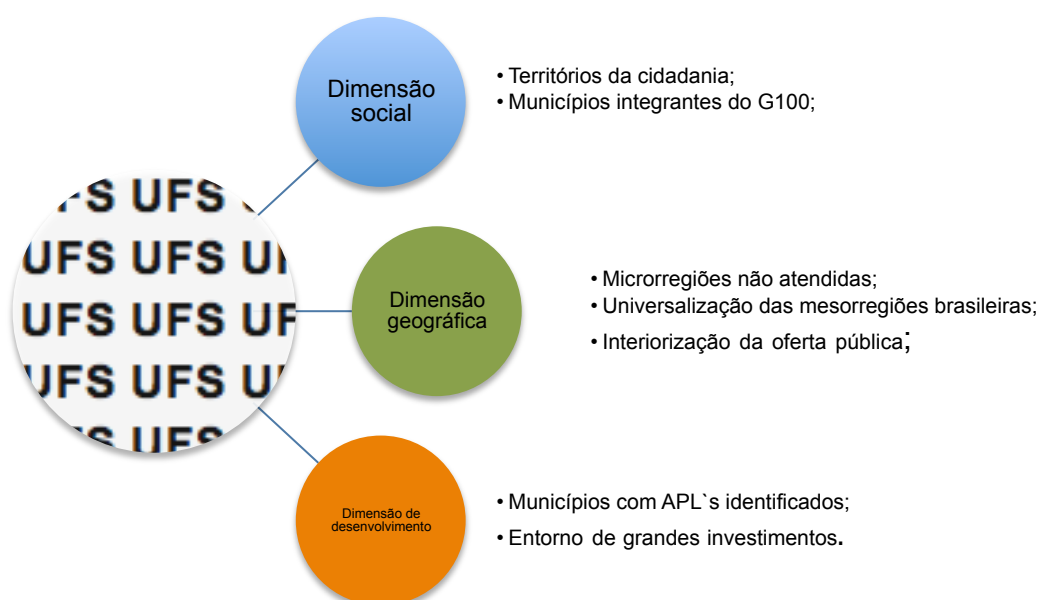
4.4.2 DIRETRIZES DA INTERIORIZAÇÃO

Quando o governo federal decidiu investir no crescimento da rede federal de ensino superior, foram estabelecidos alguns critérios e diretrizes com o objetivo de direcionar este processo da maneira mais eficiente possível. Neste contexto, buscou-se incluir no sistema localidades onde a oferta de vagas para as universidades era pe-

quena ou inexistente, pois assim seria possível oferecer oportunidades para uma parcela da população que foi historicamente negligenciada pela universidade pública brasileira, seja pela forma de acesso ou pela localização das unidades acadêmicas.

A expansão da UFS obedeceu a política de crescimento estabelecida pelo governo federal. A escolha dos municípios onde a universidade se instalou foi capaz de englobar aspectos das três dimensões balizadoras do processo dirigido pelo MEC, o que reflete a coerência das ações desenvolvidas com o política estratégica do governo federal. A Figura 9 relaciona o processo de interiorização da UFS e os critérios obedecidos.

Figura 9: Dimensões da interiorização abrangidas pela UFS



Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

A partir da análise da Figura 9, percebe-se que, praticamente, todos os critérios estabelecidos foram acatados. Dessa forma, pode-se afirmar que a interiorização da UFS ocorreu dentro dos moldes estabelecidos pelo MEC, o que evidencia o comprometimento da instituição com o desenvolvimento social e econômico do Estado.

As diretrizes do governo federal foram estabelecidas com o objetivo de reduzir desigualdades sociais e na tentativa de oferecer oportunidades de educação para as parcelas mais desfavorecidas da população. Contudo, para que os resultados de in-

teriorização possam ser potencializados no âmbito da dimensão de desenvolvimento econômico das regiões contempladas, deve-se buscar a criação de cursos que possuam relativa coerência com as características dos locais onde serão oferecidos (AFONSO; RAMOS; GARCIA, 2012).

Desse modo, os cursos oferecidos nos *campi* interiorizados da UFS foram cuidadosamente selecionados para que pudessem ser inseridos nas respectivas localidades da maneira mais eficiente possível. Para tanto, realizou-se a seguinte ação: **“comissão criada pelo Reitor para analisar a vocação da cidade. No caso de Laranjeiras, berço da cultura sergipana, a UFS optou pelos cursos de Artes Arquitetura, Geologia e Museologia”** (ENTREVISTADO 5).

Neste quesito, pode-se afirmar que os trabalhos da comissão foram bem avaliados pelos gestores que atualmente estão em exercício.

Sim, os cursos foram bem apropriados pelo fato da região do agreste sergipano, que são sete licenciaturas e três bacharelados, os quais são voltados para a área do empreendedorismo, que é uma característica aqui da cidade de Itabaiana. Para expansão, nós temos como colocar mais cursos (em termos de demanda). Só que nossa limitação é o espaço físico. Mas aqui caberia muito bem um curso de história, um curso de direito, completamente se adequando à realidade do *campus* e da região do agreste (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

Não foi uma decisão nossa a escolha das áreas, mas eu vejo que a comunidade ganhou muito em termos de saúde pública tendo oito cursos da área de saúde dentro do *campus* de Lagarto e vejo com bons olhos essa estratégia de cada *campus* focar em um subconjunto de cursos. Tendo esta escolha, existem algumas estratégias que nós buscamos enquanto direção, de inter-relacionar os cursos. Aqui em Lagarto eles têm o primeiro ano comum (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Eu concordo (com a escolha dos cursos), acho que futuramente se a gente tiver condição seria legal colocar mais cursos, sobretudo cursos de licenciatura. Talvez ouvir mais a comunidade, os cursos são colocados sem uma consulta (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

[...] Manter os cursos que haviam sido estrategicamente pensados para o *campus* Sertão e vinculado à ideia de apoio, de suporte à agricultura familiar. Tanto que os quatro cursos que estão montados, foram criados para o sertão, eles têm uma identidade em função das características, das especificidades do próprio Sertão e da Bacia Leiteira, da característica de produção agrícola baseada em pequena escala, no fato de haver uma população no entorno de jovens que dependem de inserção no mercado de trabalho da presença da universidade. Portanto, vai mudar certamente daqui a dez/quinze anos o contexto daquela região em função da presença da universidade, como ocorreu em Itabaiana e certamente vai ocorrer em Lagarto. Então a universidade ela cria não só uma oferta educacional, de serviços

educacionais, mas ela gera um efeito multiplicador na renda local. Porque você recebe recursos na forma de pagamentos de salários e também nos gastos que a universidade executa no âmbito local (ENTREVISTADO 4).

Entre as vantagens desta medida estão a efetiva fomentação das necessidades profissionais do mercado regional e a capacidade de proporcionar oportunidades atrativas para os jovens moradores das localidades contempladas.

4.4.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

O processo de interiorização das universidades federais demandou um grande volume de recursos do governo federal. No período compreendido entre 2003 e 2011, os investimentos públicos nas IFES passaram de 9,6 para 23,6 bilhões de reais, um aumento de aproximadamente 150% (NEVES, 2012).

Em 2008, após um amplo processo de organização e estabelecimento de metas, a UFS convocou as coordenações acadêmicas que compõem o quadro da instituição juntamente com os membros de ambos os conselhos superiores e os centros acadêmicos estudantis para a realização de uma discussão acerca do REUNI. Todo este esforço foi dispendido no sentido de estabelecer-se uma programação democrática das metas e recursos que seriam oferecidos pelo REUNI. Após a consolidação da proposta e sua aprovação pelo CONEPE na resolução Nº 40/2007, a UFS formalizou o acordo com o MEC (UFS, 2012).

Definitivamente, durante o processo de expansão da universidade, a principal fonte de recursos foi o programa REUNI, o qual financiou a implantação dos *campi* de Itaiana e Lagarto, além de contribuir com projetos implementados em Laranjeiras e na sede. Apesar do questionamento levantado por Leda e Mancebo (2009), que referiram-se à capacidade de aumento do orçamento do MEC destinado às IFES durante a vigência do programa, pode-se afirmar que ao menos no caso da UFS, realmente houve um crescimento no volume de recursos disponibilizados.

Nessa época a UFS já possuía o lema de “expandir para incluir” e essa inclusão contemplou a interiorização que foi alcançada através do REUNI. [...] Sim, houve um substancial aumento no orçamento da UFS. Esses recursos possibilitaram a execução de ambicioso plano de investimentos para construção de novos prédios, reforma de outros nos *campi* de São

Cristóvão e Aracaju (*campus* da Saúde) como os de Itabaiana e Laranjeiras e, mais recente, o de Lagarto. Além disso, houve aquisição de equipamentos de laboratórios, veículos além da ampliação do acervo bibliográfico. A principal fonte de financiamento foi do governo federal repassada pelo Ministério da Educação às IFES. Sem esses recursos não seria possível a ampliação da oferta de vagas, pois refletiria, imediatamente, em perda de qualidade dos serviços oferecidos (ENTREVISTADO 5).

A Tabela 14 detalha os valores em reais dos recursos disponibilizados pelo REUNI para UFS durante seus anos de vigência.

Tabela 14: Recursos do REUNI obtidos pela UFS

ITEM	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Custeio/Pessoal	0	1.867.016,60	6.349.264,89	11.592.453,04	17.581.620,38	25.107.519,65
Investimento	3.125.061,71	2.083.374,47	16.893.070,86	16.893.070,86	16.893.070,85	0

Fonte: Relatório de gestão 2008 – 2012, UFS.

Como pode ser percebido na Tabela 14, foram disponibilizados R\$ 55.887.648,75 para despesas de investimento e R\$ 62.497.874,40 para custeio/pessoal. Este último montante foi incorporado ao orçamento da universidade após o atingimento das metas e consequente finalização do programa (UFS, 2012).

Além do REUNI, existiram outras fontes de financiamento do processo de expansão da UFS. No caso do *campus* de Itabaiana, que iniciou sua implantação antes do início do REUNI, houve a assinatura do convênio Nº 149/2005 entre a UFS e o MEC, o que possibilitou a mobilização inicial da UFS no município.

Outra particularidade refere-se à implantação do *campus* de Laranjeiras, que foi objeto de um protocolo de cooperação entre a União, por intermédio do MinC, o governo do Estado, a prefeitura do município e a UFS. Dessa forma, as primeiras obras de reforma da estrutura inicial do *campus* foram realizadas pelo governo do Estado por meio do programa MONUMENTA. Posteriormente, a UFS solicitou a inclusão da implantação do CAMPUSLAR no âmbito do REUNI (UFS, 2012).

Durante o período compreendido entre 2007 e 2012, a UFS pôde contar com recursos provenientes do REUNI. Todavia, o crescimento da universidade é um processo longo e que necessita de uma constante revisão para que seja possível consolidar

os avanços obtidos. De fato, a duração do REUNI foi relativamente curta para o seu propósito. Com o objetivo de que as IFES não sofressem com a interrupção abrupta de recebimento de recursos financeiros, o governo federal institucionalizou a ação 8282, que tem a missão de suprir a efetiva consolidação dos *campi* criados até o momento.

O REUNI se encerrou em 2012, apesar de ter havido uma interrupção do programa em torno de suas metas [...], até 2014 o governo federal continuou autorizando a instalação de novas unidades e de certo modo o que já não havia como garantia de financiamento, permaneceu com uma fonte específica do orçamento. A chamada ação 8282, que prevê um recurso específico para expansão e consolidação dos *campi* que foram criados. Portanto, esta ação permanece ainda, com recursos bem reduzidos, mas até a data atual nós devemos manter um volume de capital nesta ação (ENTREVISTADO 4).

A viabilização da interiorização da UFS foi promovida pela ação conjunta de diversas instituições públicas, desde o governo federal até às prefeituras municipais. As contribuições de cada um destes agentes possibilitaram a estrutura necessária para que a universidade pudesse chegar a diferentes áreas do Estado. De fato, os recursos destinados à interiorização ainda estão sendo disponibilizados, mesmo que em um volume menor se comparado ao momento em que este processo se iniciou.

4.4.4 ESTRUTURA DO CESAD

A interiorização do ensino superior no Brasil ocorreu de forma intensa, entre os programas responsáveis por este acelerado crescimento está a UAB. No âmbito da UFS, foi criado o Centro de Educação Superior a Distância (CESAD). Estrutura institucionalizada por meio da resolução nº 49/2006/CONSU e que tem o objetivo de promover a inclusão social na universidade, para tanto, foram criados sete cursos de licenciatura e um bacharelado. Recentemente, começaram a ser oferecidos também cursos de pós-graduação, em nível de especialização, estendendo a oferta para as seguintes áreas: Gestão Pública, Gestão em Saúde, Gestão Municipal e Gestão de Políticas Públicas com foco em gênero e raça (CESAD/UFS, 2016).

Apesar desta metodologia exigir menos recursos do que a graduação presencial, para que o funcionamento do CESAD seja viabilizado, é necessária a existência de um polo de apoio, que é resultado de uma parceria realizada entre a prefeitura do muni-

cípio contemplado e a universidade. A UFS atua com o ensino a distância em diversas comunidades do interior de Estado, a saber: Arauá, Brejo Grande, Carira, Estância, Japaratuba, N. Sr.^a das Dores, Colônia 13 (Lagarto), N. Sr.^a da Glória, Propriá, Porto da Folha, Poço Verde, São Domingos, São Cristóvão.

A Tabela 15 apresenta dados da graduação a distância no âmbito da UFS, ou seja, os resultados agregados de todos os polos em funcionamento.

Tabela 15: Dados CESAD/UFS

Unidade/Curso	Modalidade	Turno	2013		2014
			Matriculados	Formados	Matriculados
Administração Pública	Bacharelado	Integral	446	12	314
Ciências biológicas	Licenciatura	Integral	498	-	368
Física	Licenciatura	Integral	96	1	53
Geografia	Licenciatura	Integral	794	76	592
História	Licenciatura	Integral	980	88	688
Letras – Português	Licenciatura	Integral	910	28	720
Matemática	Licenciatura	Integral	380	2	252
Química	Licenciatura	Integral	163	3	106
Total Geral	-	-	4.267	210	3.093

Fonte: UFS em números 2013 – 2014.

Nota: adaptado pelo autor.

4.4.5 MESTAS DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o planejamento estratégico da instituição, que geralmente engloba um período de quatro anos correspondente ao mandato de exercício do cargo de reitor. O PDI é uma condição imposta pelo decreto N° 5.773 de 09 de maio de 2006 para o credenciamento das universidades na rede federal de ensino superior. O documento normativo impõe também alguns elementos obrigatórios ao planejamento das IFES, entre eles estão as políticas de expansão e interiorização da universidade. O PDI além de orientar as ações da instituição para os anos seguintes, também compõe uma das dimensões da avaliação anual realizada pelos SINAES.

Neste sub-tópico abordou-se o PDI 2010 – 2014 e o plano vigente, que corresponde ao período 2016 – 2020.

A política de expansão e interiorização da UFS está presente em suas ações estratégicas desde o ano 2006. A universidade iniciou este processo com o lema: **expandir para incluir**. Em 2009, a intenção era intensificar este processo com a criação de um *campus* com cursos de graduação até o ano de 2015 nas seguintes cidades: Estância, Itabaiana, Lagarto, Nossa Senhora da Glória, Laranjeiras e Propriá. Estes locais foram selecionados devido aos ótimos resultados obtidos pelo Projeto de Qualificação Docente (PQD). O PQD originou-se de uma parceria entre a UFS, o governo de Sergipe e administrações municipais no sentido de adequar as redes estadual e municipais de ensino às exigências da LDB. Apesar da proposta apresentada no referido PDI, a universidade ainda não conseguiu implantar os *campi* das cidades de Propriá e Estância.

Durante a formulação do PDI 2010 – 2014, a gestão da universidade preocupou-se em integrar toda a comunidade acadêmica no processo. Para tanto, dividiu a universidade em cinco grupos de modo que cada um deles pudesse ser ouvido ao menos uma vez. Os *campi* interiorizados participaram da quarta reunião, que foi realizada no auditório do *campus* de Laranjeiras.

O PDI 2010 – 2014 foi dividido em nove eixos estruturantes no sentido de orientar o estabelecimento dos objetivos da universidade. No que tange aos *campi* interiorizados, o primeiro eixo, que trata da qualidade do ensino, menciona a construção de salas de aula nos diferentes *campi* de acordo com a demanda. Entretanto, como foi possível observar a partir dos depoimentos dos gestores das subunidades de análise, ainda é grande a carência por espaço físico nos *campi* de Itabaiana e Laranjeiras. Apenas o *campus* de Lagarto foi contemplado com ganhos neste aspecto, o que atendeu quase completamente suas demandas atuais de condições físicas.

Já o nono eixo estruturante apresentou metas de evolução para o processo de interiorização da universidade. A primeira buscava a implementação de estratégias que consolidassem a política de *campi* da UFS no interior do Estado. Para tanto, objetivou-se a implantação de unidades de graduação nas cidades de Lagarto, Estância e Nossa Senhora da Glória. O *campus* de Lagarto foi implementado em 2011, a cidade de N. Sr.^a da Glória foi contemplada apenas em 2016, ou seja, fora do âmbito do PDI analisado. Enquanto que o *campus* de Estância não foi instalado até o momen-

to, sendo novamente previsto como objetivo estratégico no PDI 2016 – 2020 juntamente com o *campus* Propriá.

4.4.6 RELAÇÃO COM A COMUNIDADE LOCAL

Neste tópico buscou-se analisar a existência de interações entre os *campi* interiorizados e os diferentes agentes que compõem as regiões abrangidas pela universidade. De acordo com Saraiva e Ferrarezi (2007, p.35), a política pública “está integrada dentro do conjunto de políticas governamentais e constitui uma contribuição setorial para a busca do bem-estar coletivo. Cada política, inclui diferentes aspectos aos que dá prioridade, em função de urgências e relevâncias.”

Sendo assim, os anseios coletivos devem ser considerados durante a execução das ações estatais. Para tanto, o intercâmbio de informações e atividades entre a universidade e o seu entorno deve possuir um fluxo constante e eficiente. Pois, os impactos gerados são enormes e precisam ser direcionados de forma consciente e responsável. Dentro deste contexto, os *campi* interiorizados buscam de diferentes formas o estabelecimento de relações com seus respectivos ambientes externos.

Uma que faz parceria com a gente, de fato, é a fila harmônica aqui da cidade, eles fazem ensaios e shows aqui. Então é uma parceria importante. O SEBRAE, a gente está começando a manter contato de maneira que se estreitem os laços e relações. O SEST/SENAT também já nos fez uma visita e com a prefeitura de Itabaiana também em alguns aspectos a gente vem se relacionando (ENTREVISTADO 1 – DIRETOR CAMPUSITA).

No caso do *campus* de Itabaiana, percebe-se que a relação com a comunidade local ainda é relativamente pequena. Uma vez que apenas a fila harmônica da cidade realiza uma constante interação com o *campus*, enquanto que os demais casos são isolados e acontecem de forma pontual e esporádica.

Existem diversas instituições externas que mantêm contato com o *campus*. A universidade é pautada em um tripé, que é ensino, pesquisa e extensão. Na parte de ensino, nós temos uma inter-relação muito boa com o setor de saúde pública, secretaria de saúde pública do Estado e municipal. Isso possibilita que diversas atividades de ensino sejam feitas na rede pública, em unidades de saúde, em hospitais públicos e faz com que isto sirva como campo de estágio para os alunos. No ponto de vista de extensão, também, diversas atividades do *campus* são executadas nessas instituições parceiras. Do ponto de vista de pesquisa, nós temos alguns projetos em parceria com

o Ministério Público do Trabalho, em parceria com algumas outras empresas privadas daqui da cidade, onde a gente utiliza o *know-how* e o conhecimento científico de professores e alunos para avaliar aspectos de saúde, no caso do MPT em trabalhadores rurais, no caso das indústrias particulares em trabalhadores. Claro, sempre preservando-se a questão ética, a questão do anonimato e da não divulgação de dados pessoais dos trabalhadores. Mas isso faz com que o processo de ciência dos impactos da saúde nestas pessoas seja conhecido e que com este conhecimento futuramente seja possível alterar estratégias de prevenção e cuidados em agravos da saúde (ENTREVISTADO 2 – DIRETOR CAMPUSLAG).

Como pode ser visto na fala do Diretor do CAMPUSLAG, diferentemente do que ocorre em Itabaiana, o *campus* de Lagarto realiza diversas parcerias com instituições públicas e privadas da cidade onde está instalado. Percebe-se que a interação promovida é fruto da cooperação entre a direção do *campus* e as coordenações dos cursos, além disso, a troca de informações obtida pelo serviço da universidade proporciona ganhos para ambos os lados.

A gente mantém muita relação com a prefeitura. Eu tenho uma visão, mas isso é uma coisa minha, que a comunidade usa muito pouco a universidade. Já que não temos os alunos, são poucos, tudo que eles (comunidade) precisam eu tento ceder para eles. Então, durante a nossa última greve, até curso de policial foi aqui dentro do *campus*. Foi a vez que eu mais vi gente usando o *campus* e quero fazer isso mais. Estou tentando agora nos finais de semana, que isso aqui fica fechado, realizar atividades. Porque é uma forma de nós darmos retorno, já que colocaram um *campus* e que eles não foram consultados, que eles possam pelo menos utilizá-lo. Então, somos parceiros de todo mundo, Secretarias de Estado que precisam fazer alguma coisa, nós cedemos o espaço. [...] São mais instituições públicas. [...] A gente está tentando, sobretudo para o curso de arquitetura e urbanismo, a realização de cursos para eles ensinarem algumas coisas como assentar bloco, preparar massa, para trabalhar com a comunidade, trazê-la para dentro também (ENTREVISTADO 3 – DIRETOR CAMPUSLAR).

De maneira similar ao que acontece no *campus* de Itabaiana, a relação do *campus* Laranjeiras com a comunidade do município ainda é pequena e quando acontece resume-se à utilização das dependências da universidade, o que acaba gerando uma lacuna dentro das capacidades de um centro acadêmico, principalmente quando o mesmo está localizado no interior do Estado, ao redor de uma comunidade carente de conhecimento científico.

O Quadro 12 exibe uma síntese dos temas abordados nas falas dos entrevistados sobre a estratégia de interiorização implementada pela UFS nos últimos anos.

Quadro 12: Análise da estratégia de interiorização UFS

ELEMENTOS	CAMPUSITA	CAMPUSLAG	CAMPUSLAR	CAMPUSSERT
Desafios na implantação	Descontinuidade dos programas de expansão, Infraestrutura inicial para funcionamento dos cursos.			
	-	Falta de coordenação entre os responsáveis	-	Escassez de recursos
Diretrizes da interiorização	Social, desenvolvimento e geográfica	Social, desenvolvimento e geográfica	Social, desenvolvimento e geográfica	Social, desenvolvimento e geográfica
Fontes de financiamento	REUNI e convênio N° 149/2005/MEC/UFS	REUNI e recursos estaduais	REUNI e Projeto MONUMENTA	Ação N° 8282
Metas do PDI	Parcialmente cumpridas	Totalmente cumpridas	Totalmente cumpridas	-
Relação com a comunidade local	Pouca interação e apenas c/ entes públicos	Relação constante e com diversas instituições das esferas pública e privada	Pouca interação e apenas c/ entes públicos	-

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Para a consecução do objetivo geral da pesquisa, será apresentado no próximo capítulo, um plano de ação que objetiva contribuir para o aperfeiçoamento da estratégia de interiorização da UFS.

5 PLANO DE AÇÃO

Com o objetivo de buscar soluções para os problemas identificados durante o diagnóstico organizacional realizado no capítulo anterior, apresenta-se a seguir um plano de ação baseado na ferramenta 5W2H. Amplamente utilizada para implementação de mudanças organizacionais, destaca-se por sua simplicidade e eficiência no detalhamento do contexto das atividades que pretende-se executar (NAKAGAWA, 2014).

A sigla 5W2H corresponde à abreviação de sete perguntas, que buscam auxiliar a implementação de ações no ambiente organizacional. Sendo assim, as seguintes definições devem ser estabelecidas:

1. O que (*What*) deve ser feito?
2. Por que (*Why*) deve ser implementado?
3. Quem (*Who*) é o responsável pela ação?
4. Onde (*Where*) deve ser executado?
5. Quando (*When*) deve ser implementado?
6. Como (*How*) deve ser conduzido?
7. Quanto (*How much*) vai custar a implementação?

Neste contexto, o presente estudo abordará cada problema diagnosticado que possa ser enquadrado na ferramenta adotada, a partir do “o que deve ser feito?” correspondente à ação sugerida.

Primeiramente, dentro do âmbito dos aspectos administrativos da pesquisa, foi possível identificar que as estruturas organizacionais dos *campi* Itabaiana e Laranjeiras necessitavam de ajustes em seus organogramas no tocante à disposição dos cargos. Verificou-se no estudo que durante 2016 foram implementadas algumas mudanças em ambos, todavia, ainda há espaço para melhorias.

Diferentemente destes *campi*, Lagarto caracteriza-se por possuir dois cargos de direção, administrativo e pedagógico, abaixo do diretor geral, o que permite que o mesmo comprometa-se apenas com as questões estratégicas do *campus* e possa, evidentemente, executá-las com maior envolvimento. Além disto, esta composição

designa responsáveis diretos pelas atividades administrativas e pedagógicas, os quais podem concentrar-se exclusivamente no desenvolvimento de suas respectivas atribuições.

Quadro 13: Ação 01 – Alteração da estrutura organizacional

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Otimizar as atividades da direção	Diretor do <i>campus</i> ou membro do conselho administrativo / PROGEP	Janeiro 2017	Itabaiana e Laranjeiras	Elaborando resolução com nova configuração	R\$12.709,20/mês ou R\$21.182,04/mês

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Para o cumprimento da ação 01, faz-se necessária a adesão da ideia por um representante do conselho administrativo do *campus*, preferencialmente o diretor, o qual deverá apresentar a proposta aos demais após a mesma ter sido elaborada e detalhada em forma de resolução por uma equipe técnica. A concretização da medida depende da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), pois será preciso a disponibilização de quatro cargos de direção (CD-4), que serão destinados aos novos responsáveis pela coordenação das atividades administrativas e pedagógicas, dois em cada *campus*.

O custo da ação 01 foi estimado com base nos valores dos referidos cargos a partir de janeiro de 2017, discriminados na Lei nº 9.640 de 25 de maio de 1998. Caso os servidores designados optem por receber o valor integral do CD-4, o custo será equivalente a R\$ 21.182,04/mês, porém, se os mesmos decidirem receber a remuneração do seu respectivo cargo acrescida do CD-4, o custo será de R\$12.709,20/mês.

Ainda no âmbito dos aspectos administrativos, constatou-se que apenas o *campus* de lagarto possui um setor destinado a organizar a demanda de compras das unidades do centro acadêmico, o que de acordo com o entrevistado 2 proporciona uma maior celeridade no processo de aquisição. Tal fato, aliado às alegações dos demais

diretores de *campus* remetem ao fato de que um setor com tais atribuições seria benéfico a todas as subunidades de análise. Como também, a existência destas células em todos os *campi* criará a possibilidade de compras mais vultuosas, o que pode aumentar o poder de barganha da universidade junto aos fornecedores. Sendo assim, o Quadro 14 apresenta a ação 02.

Quadro 14: Ação 02 – Criação de setores de apoio à licitação

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Dar maior celeridade e eficácia ao atendimento das demandas	Diretor do <i>campus</i> , DRM e PROGEP	Janeiro 2017	Itabaiana e Laranjeiras	Disponibilização de recursos humanos e capacitação	R\$8.949,86/mês

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Com a criação dos setores de apoio às licitações nos dois *campi* expostos no Quadro 14, espera-se que as demandas de compras de materiais e equipamentos dos mesmos sejam processadas mais eficientemente. Além de possibilitar que estes *campi* possam se comunicar dentro desta temática e, conseqüentemente, encontrar melhores condições e soluções para problemas que muitas vezes são enfrentados por todos. Para tanto, serão necessárias providências dos diretores dos referidos *campi*; do Departamento de Recursos Materiais (DRM), órgão responsável pela coordenação das atividades de compra da UFS; e da PROGEP, encarregada por gerir os recursos humanos da universidade.

O custo da ação 02 deriva dos cargos que devem ser disponibilizados para sua viabilização, vale ressaltar que a estimativa refere-se ao momento inicial, já que as remunerações condicionam-se às disposições do plano de carreira dos Técnicos Administrativos em Educação. Em primeiro lugar, devem ser concedidos para Itabaiana um assistente administrativo e uma função gratificada (FG-1) de pregoeiro para o servidor responsável pelo setor neste *campus*. Em segundo lugar, Laranjeiras deve ser contemplado com um técnico em contabilidade, um assistente em administração e uma função gratificada (FG-1) de pregoeiro pelo mesmo motivo.

Outra deficiência identificada no diagnóstico corrobora o déficit de servidores da UFS já relatado pelo MEC (UFS, 2015). No entanto, os *campi* de Itabaiana e Laranjeiras parecem estar em situações ainda mais preocupantes, razão pela qual devem ser priorizados neste quesito (Ação 3, Quadro 15). De fato, o déficit atinge a UFS em sua totalidade, todavia, durante a realização da pesquisa percebeu-se que existem situações alarmantes nas referidas unidades interiorizadas, o que implica em queda da qualidade na prestação do serviço à comunidade acadêmica. Portanto, a universidade deve encarar a solução destas adversidades de maneira prioritária, pelo menos ao ponto de serem resolvidos os problemas mais graves apontados pelos gestores dos *campi* Itabaiana e Laranjeiras.

Quadro 15: Ação 03 – Priorizar o atendimentos às demandas de pessoal dos *campi* interiorizados

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Possuem um efetivo muito abaixo das necessidades para o adequado andamento das atividades	Reitoria, PROGEP	Janeiro 2017	Itabaiana Laranjeiras	Redimensionar cargos ou aguardar a disponibilização de novos	Estimar

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Ao observar este cenário, percebe-se que o *campus* de lagarto enfrenta uma dificuldade diferente. Por possuir um quantitativo de servidores proporcionalmente maior que os demais *campi* interiorizados, a gestão do CAMPUSLAG encara o estabelecimento de indicadores de produtividade como fator determinante do equilíbrio atividades/capacidades de suas unidades. Dessa forma, uma alternativa para encontrar esta resposta seria a realização de um mapeamento mediante a elaboração de um Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT). O Quadro 16 detalha esta medida.

Quadro 16: Ação 4 - Mapear o dimensionamento das atividades

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Para viabilizar a mensuração da necessidade / capacidade de seu efetivo funcional	Diretor Geral	Novembro 2017	Lagarto	Por meio da ferramenta QDT	R\$ 0,00

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Do ponto de vista da infraestrutura, pode-se destacar que a maior barreira ao crescimento e consolidação dos *campi* interiorizados da UFS é a falta de espaço físico. O *campus* de Lagarto conseguiu, ao menos por hora, superar este obstáculo, entretanto os mais antigos encontram-se bastante limitados devido a este problema. No caso de Itabaiana, a solução já existe, contudo, ainda não foi implementada.

A execução do projeto da didática 3 em Itabaiana atenderá às demandas de espaço físico do *campus*, possibilitando assim que sejam oferecidas melhores condições de trabalho e estrutura para as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas, além de criar oportunidades para a evolução da universidade. Em Laranjeiras, a situação é ainda mais grave, por exemplo, existem docentes que não possuem salas para a realização de suas tarefas, dessa forma, ficam restritos a atuar nas salas de aula. Assim, o Quadro 17 sugere as medidas para a implementação da ação 05.

Quadro 17: Ação 05 – Aumentar o espaço físico disponível para atividades acadêmicas

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Proporcionar oportunidades para o crescimento e melhora do atendimento à comunidade	Reitoria, PROPLAN, INFRAUFS	2017	Itabaiana	Implementar projeto didática 3 em Itabaiana	14 milhões
		Janeiro 2017	Laranjeiras	Elaborar projeto para Laranjeiras ou buscar doação de espaço	Estimar

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

Por fim, foi possível identificar que os *campi* de Itabaiana e Laranjeiras relacionam-se pouco com a comunidade local, ou seja, faltam ações junto à comunidade, deixando assim de explorar uma importante fonte de aprendizagem que possui a capacidade de expandir a propagação do conhecimento universitário. Além de ser capaz de desenvolver a comunidade onde está inserida, a universidade pode utilizar o campo prático como laboratório de ensino para seus discentes. Desse modo, ambos os lados obtêm benefícios ao promover este tipo de interação, conforme a ação 06 descrita no Quadro 18.

Quadro 18: Ação 06 – Promover ações integradoras com a comunidade local

4W				2H	
WHY	WHO	WHEN	WHERE	HOW	HOW MUCH
Por que	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Agregar valor à sociedade e proporcionar oportunidades para os discentes obterem experiências empíricas	Diretoria	Janeiro 2017	Itabaiana e Laranjeiras	Estabelecer parcerias/convênios com entidades da sociedade civil do município	Possível sem custos

Fonte: Desenvolvido pelo autor em 2016.

O plano proposto pode ser implementado em um período relativamente curto de tempo, alinhando-se medidas administrativas com recursos humanos e financeiros é possível solucionar diversas dificuldades enfrentadas pelas unidades interiorizadas da UFS. O próximo capítulo apresenta as considerações finais da presente pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo políticas públicas pode ser traduzido como as ações estatais que de algum modo interferem na sociedade. Entretanto, quando estas envolvem aspectos sociais tornam-se ainda mais complexas e exigem que o governo atue de forma sistêmica e integrada no que tange as suas variadas obrigações, por exemplo, as intervenções na educação podem ser capazes de gerar reflexos no desenvolvimento econômico.

Neste sentido, a partir de 2004 o governo federal deu início à expansão da rede federal de ensino superior com os objetivos de ampliar a oferta de vagas e o número de universidades e de seus *campi*, além de democratizar as formas de acesso e o alcance destas instituições. Para tanto, a interiorização vem sendo uma estratégia fundamental, pois parcelas da sociedade que nunca tiveram a oportunidade de frequentar universidades públicas e/ou privadas estão sendo contempladas.

Dentro deste contexto, a presente pesquisa teve o propósito de analisar a estrutura do processo de expansão da Universidade Federal de Sergipe e de que forma vem ocorrendo a consolidação do mesmo. Atualmente, contando com quatro *campi* e pretendendo aumentar este número para seis nos próximos quatro anos, a UFS já investiu um grande volume de recursos para a implementação desta estratégia. Entretanto, para que este crescimento fosse viabilizado, além da iniciativa da universidade em conjunto com o governo federal, a participação do governo do Estado e das prefeituras envolvidas foi imprescindível para os resultados alcançados.

Em relação aos objetivos específicos do estudo, primeiramente, percebeu-se que a gestão da universidade atendeu estritamente aos critérios de expansão estabelecidos pelo MEC, uma vez que as localidades contempladas com um *campus* universitário encaixavam-se nas dimensões de desenvolvimento, geográfica e social. Além disso, constatou-se que o ato de designação de uma comissão para o estabelecimento dos cursos que seriam ofertados demonstrou-se como uma ação eficiente, pois estes guardam uma considerável coerência com as características de suas respectivas regiões.

Em segundo lugar, a pesquisa buscou analisar aspectos administrativos e acadêmicos da universidade. Neste ponto, observou-se que existem problemas relacionados à estrutura de gestão dos diversos *campi*, situações que englobam falhas na comunicação organizacional, morosidade de atendimento das demandas, falta espaço físico e um acentuado déficit de pessoal. Os *campi* de Itabaiana e Laranjeiras, apesar de serem mais antigos, encaram esta realidade em uma proporção maior do que o *campus* de Lagarto.

Além de aspectos da gestão administrativa, também foram abordados alguns indicadores acadêmicos. Sendo assim, verificou-se que os *campi* interiorizados possuem um Índice de Qualificação do Corpo Docente relativamente bom quando comparados às IFES nordestinas, resultado que aponta para a qualidade dos docentes lotados nestas unidades, efetivo que é majoritariamente formado por doutores. Todavia, a Taxa de Sucesso na Graduação apresentou resultados preocupantes, já que o baixo índice significa que poucos estudantes estão sendo diplomados e, consequentemente, ocorre um aumento proporcional no número de matrículas, o que onera ainda mais o orçamento da universidade.

Dentro do âmbito do terceiro objetivo específico da pesquisa, analisou-se a consistência do PDI da universidade no que tange ao desenvolvimento das unidades interiorizadas. Dessa forma, foi possível identificar que a gestão da UFS não alcançou o crescimento esperado, pois em 2010 havia a previsão de implementação de seis *campi* interiorizados, entretanto, houve a concretização de apenas quatro. Entre as razões deste fato, pode-se destacar o encerramento do REUNI e a mais recente política de ajuste fiscal do governo federal. Apesar desse obstáculo, ainda existem intenções de ampliar a expansão da instituição para ao menos mais dois municípios do Estado de Sergipe.

Diante do exposto, foi possível responder a pergunta da pesquisa sobre como está se desenvolvendo a consolidação dos *campi* interiorizados da UFS mediante a análise de aspectos administrativos e acadêmicos das subunidades de análise e da verificação dos elementos da estratégia de interiorização implementada pela universidade.

Ademais, a pesquisa teve o propósito de sugerir ações que possuem a capacidade de intensificar a consolidação dos *campi* interiorizados da UFS. Algumas das propostas não envolvem custos e dependem apenas do interesse da gestão em mudar, pois situações relativamente simples podem ser resolvidas e aumentar as capacidades de gestão das subunidades de análise. Contudo, outras ações necessárias demandam investimentos, os quais devem ser priorizados de acordo com as disponibilidades orçamentárias da universidade.

Pode-se concluir que o processo de interiorização da UFS é resultado de uma estratégia prioritária do governo federal, muito bem executada pela gestão da instituição, que contou com o apoio dos diversos entes estatais da região. Além disso, do mesmo modo que no âmbito federal, este crescimento ocorreu de forma acelerada, o que acabou gerando alguns problemas que limitam a consolidação do produto desta expansão.

Cabe ainda destacar que o crescimento da UFS trouxe grandes benefícios para Sergipe, a formação de professores qualificados e de profissionais de diversas áreas de conhecimento por parte destes *campi* é capaz de fomentar o desenvolvimento da sociedade sergipana por meio da inserção de jovens no mercado de trabalho.

Para os próximos estudos que abordarem esta temática, sugere-se a tentativa de analisar o ponto de vista das três categorias que formam uma organização universitária: docentes, discentes e técnicos administrativos. Como também, seria importante mensurar os impactos na comunidade local gerados pelos *campi* universitários criados pelas IFES durante seus respectivos processos de interiorização.

Sugere-se que a UFS busque implementar as ações propostas, pois a solução das deficiências identificadas podem gerar ganhos significativos para a comunidade acadêmica do interior do Estado. Estas ações possuem também a capacidade de aumentar o potencial de desempenho da universidade, pois quando se expande de maneira organizada e eficiente, evitam-se perdas de qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Prosseguindo ou não com sua expansão, a UFS deve primar pela consolidação das etapas já realizadas. Apenas assim será possível crescer com qualidade e formar profissionais capacitados e capazes de promover o desenvolvimento do país de maneira balanceada, com melhorias não apenas nos grandes centros urbanos, mas também nas regiões interiorizadas e que mais necessitam destas competências.

REFERÊNCIAS

AL HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-59, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/334/340>> Acesso em: 12 de ago. 2016.

AFONSO, M. da R.; RAMOS, M. G. G.; GARCIA, T. E. M. Movimentos de Expansão no Ensino Superior na Universidade Brasileira. In: International Congress of the Latin American Studies Association–LASA. **Anais eletrônicos...** São Francisco, Califórnia. 2012. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/geu/Artigos%202012/Mariangela%20da%20Rosa%20Afonso.pdf>> Acesso em: 08 de fev. 2016.

BAPTISTA, T. W. F.; REZENDE, M. A ideia de ciclo na análise de políticas públicas. **Caminhos para análise das políticas de saúde**. Rio de Janeiro: CCAPS, p. 138-172, 2011. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12676109/a-ideia-de-ciclo-na-analise-de-politicas-publicas-uerj>> Acesso em 20 de jan. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos. ProUni, regula a doação de entidades beneficentes de assistência social no Ensino Superior; altera a Lei n. 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. **Coleção de Leis de República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm> Acesso em: 18 jan. de 2016.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais REUNI. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28>. Acesso em: 15 fev. 2016.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Plano Nacional de Educação 2014 – 2024**: Linha de Base. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/>> Acesso em: 10 fev. 2016.

_____. Ministério da Educação (MEC). Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 15 de fev. 2016.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Planejando a próxima década: Alinhando os Planos de Educação**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_alinhando_planos_educacao.pdf> Acesso em: 24 de fev. 2016.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Programa de apoio a reestruturação e expansão das universidades federais**: REUNI, 2007 – Relatório de primeiro ano. Brasília, DF: MEC/SeSU/DIFES, 2009.

_____. Ministério da Educação (MEC). **Portal ProUni**. 2016. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br>>. Acesso em: 10 de março de 2016.

_____. Tribunal de Contas da União - TCU. **Decisão 408 - Plenário**. Relatório Consolidado de Auditoria Operacional. Brasília, DF, 24 de abril, 2002.

BARBOSA, J. D.; CASTANEDA, M. V. N. G.; SANTOS, C. S. Indicadores de desempenho das IFES da região nordeste: uma análise comparativa. In: Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul, 11. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/25952/2.4.pdf;jsessionid=7ED662CB2C9B845782D6EAB2D6AF9FF2?sequence=1>> Acesso em 25 de abril. 2016.

BELEY, R. A. *et al.* **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Cadernos de Educação, Pelotas, v. 30, p. 187 – 199, janeiro/junho, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/viewFile/1770/1645>> Acesso em: 25 de maio de 2016.

BREWER G. D. ***The policy sciences emerg: to nurture and structure a discipline***. Santa Monica. 1974. Disponível em: <<https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P5206.pdf>> Acesso em: 12 de julho de 2016.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas Teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. In: Encontro Anual da ANPOCS, 29. **Anais eletrônicos...** Caxambu. 2005. Disponível em: <http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=139&limit=20&limitstart=0&order=name&dir=DESC&Itemid=280> Acesso em: 15 de fev. 2016.

CATANI, A. M.; HEY, A. P.; GILIOLI, R. P. Prouni: Democratização do acesso às instituições de ensino superior?. In: Latin American Studies Association Congress. **Anais eletrônicos...** Curitiba. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a09n28.pdf>> Acesso em: 20 de março 2016.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais e micro e pequenas empresas**. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local, Ed. Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202014/Rfer%C3%AAncia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE_SE/Cassiolato,%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos%20e%20Inovativos%20Locais.pdf> Acesso em: 20 de abril de 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COCCO R, *et al.* Política de expansão e interiorização/regionalização do ensino público superior no Brasil, o caso da UFSM/CESNORS: uma perspectiva a partir do egresso. In: Anais do IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação e VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração da Educação. **Anais eletrônicos...** Porto, Portugal: ANPAE; 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/Ricardo_CoccoGT2_integral.pdf> Acesso em: 12 de abr. 2016.

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. (1972), “**A garbage can model of organizational choice**”. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, P. C. Marcos legais da federalização das universidades brasileiras. In: Anais do XXII Seminário Nacional UNIVERSITAS/BR. **Anais eletrônicos...** Natal, RN. 2014.

DAGNINO, R. O Processo Decisório no Complexo Público do Ensino Superior e de Pesquisa: uma visão de análise de política. **REDES**, Buenos Aires, Vol. 10, Nº 20, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/907/90702002.pdf>> Acesso em: 14 de abril de 2016.

DIAS, R.; MATOS, F.. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, p. 1-67, 2012.

DOURADO, L. F. (coord.). **Avaliação do PNE – 2001-2008**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP. 3 v., 775 p. 2009.

DOURADO, L. F. (org.). **Plano Nacional de Educação (2011-2020): avaliação e perspectivas**. Goiânia: Editora UFG/ Autêntica, 2011.

FARIA, C. A. P. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 59, 2005.

FARIA, S. **Aumentam para 48 os projetos de expansão universitária**. 2006. Disponível em: <ptal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6729&catid=212&Itemid=86>. Acesso em: 18 de maio de 2016.

FARIA, C. A. P. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21-29, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15984>> Acesso em: 04 de ago. 2016.

FERREIRA, M.; CARNEIRO, T. C. J. A institucionalização da Educação a Distância no Ensino Superior Público Brasileiro: análise do Sistema Universidade Aberta do Brasil. **Educação Unisinos**, v. 19, n. 2, p. 228-242, 2015.

Disponível em:

<<http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/edu.2015.192.07>> Acesso em: 25 jan. 2016.

FIUZA, J. C. **Análise do REUNI**: uma nova expressão da contra-reforma universitária brasileira. 190 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2010.

FREY, K. “**Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**”. Planejamento e Políticas Públicas, 21: 211-259. 2000.

GELINSKI, C. R. O. G.; SEIBEL, E. J. **Formulação de políticas públicas: questões metodológicas relevantes**. Revista de Ciências Humanas, v. 42, n. 1 e 2, p. 227-240, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38183/36927>> Acesso em: 15 fev. 2016.

HOFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 21, n. 55, p. 30-41, nov. 2001.

HECLO, H. *Issue Networks and the Executive Establishment*. In: Anthony King (Hrsg.): **The New American Political System**. Washington D.C. p.87-124. 1978.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior**: 2010 – Resumo Técnico. – Brasília: INEP, 2012. Disponível em:

<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf>. Acesso em: 10 jan. de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da educação superior**: 2013 – Resumo Técnico. – Brasília: INEP, 2013. Disponível em:

<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf> Acesso em: 10 jan. de 2016.

LASSWELL, H. D. *A pre-view of policy sciences*. **Stanford University Press**. Stanford. 1951. Disponível em: <<http://www.policysciences.org/classics/preview.pdf>> Acesso em: 14 de mar. 2016.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEDA, D. B.; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, v. 34, n. 1, p. 49-64, 2009. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/8457/4922>> Acesso em: 18 de mar. 2016.

LEHER, R. **ProUni: como usar os pobres para socorrer o setor educacional empresarial**. 2004. Disponível em: <<http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0801.pdf#search=>>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

LIMA, K. R. S. O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 14, n.1, p. 86-94, jan./jun. 2011.

LOBO, R.; SILVA, L. F. Gestão Universitária e seus desafios. **Revista Trevisan**. v. 11, p. 1-2. nov. 1998. Disponível em: <http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf> Acesso em: 05 mar. 2016.

LOWI, T. "Four Systems of Policy, Politics, and Choice". **Public Administration Review**, 32: 298-310. 1972. Disponível em: <https://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/02/lowi_1972_four-systems-of-policy-politics-and-choice.pdf> Acesso em : 10 de set. 2016.

MACK, R. **Planning on uncertainty**. New York: John Wiley, 1971.

MADRUGA, E. A. **A implementação de um fórum de gestão integrada entre instituições federais de ensino em Santa Catarina**: análises e proposições. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Programa de Pós-graduação em administração universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

MANCEBO, D.; MARTINS, T. B.; VALE, A. A. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995 – 2010. **Revista Brasileira de Educação**. v. 20 n. 60 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>> Acesso em: 14 de mar. 2016.

MARQUES, A. C. H.; CEPÊDA, V. Um perfil sobre a expansão do ensino superior recente no Brasil: aspectos democráticos e inclusivos. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, v. 42, 2012. Disponível em: <http://actacientifica.servicioit.cl/biblioteca/gt/GT33/GT33_CepedaVMarquesA.pdf> Acesso em: 04 de mar. 2016.

MATOS, K. U. H. S.; CHAGAS, S. O.; MENEZES, C. R. C. ENADE: O desafio de uma avaliação do ensino superior eficaz para as instituições de ensino. In: **Encontro Internacional de Formação de Professores**. n. 9. São Paulo: 2016.

MELLO, G. N. Políticas Públicas de Educação. In: **Seminário de políticas públicas de educação**. São Paulo: IEA, 1991.

MELO, M. A. **Estado, governo e políticas públicas**. In: MICELI, Sérgio (Org.). O que ler na ciência social brasileira (1970-1995). São Paulo: Sumaré, 1999. v. 3, p. 59-100. Disponível em:

<http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=648&Itemid> Acesso em: 07 de mar. 2016.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYER, V. J. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>> Acesso em: 14 de mar. 2016.

_____, V. J.; MEYER, B. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: TÉCNICA OU ARTE?**. 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35824/Victor%20Meyer%20Jr%20%20Planejamento%20Estrategico%20nas%20Instituicoes.pdf?sequence=4>> Acesso em: 18 de mar. 2016.

MEYER, B.; MEYER J. V. **Managerialism na gestão universitária**: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. *Revista GUAL*, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1>> Acesso em: 19 de mar. 2016.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: D. Quixote, 1995.

MOURA, E. S. O Plano Nacional de Educação 2001 – 2010: impactos da experiência institucional e sociopolítica na construção do novo PNE. In: **XXVI Simpósio da Associação Nacional de Política e Administração da Educação**, 2013, Recife. Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/ElieDaSilvaMouraComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em: 12 de mar. 2016

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5W2H – Plano de ação para empreendedores**. São Paulo: 2014. Disponível em:

<http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf> Acesso em: 01 de set. 2016.

NASCIMENTO, F. S. **Expansão e interiorização das universidades federais**: uma análise do processo de implementação do *Campus* do litoral norte da Universidade Federal da Paraíba. 2013. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

NEVES, C. E. B. Ensino Superior no Brasil: expansão, diversificação e inclusão. In: **LASA2012/XXX International Congress of the Latin American Studies Association**. 2012. Disponível em:

<www.ufrgs.br/geu/Artigos%202012/Clarissa%20Baeta%20Neves.pdf> Acesso em: 27 de fev. 2016.

PADIM, D. F. **A expansão e a interiorização da Universidade Federal de Uberlândia: um processo de democratização?** 2014. 188 f. Dissertação (Mestrado em educação) – Programa de Pós-graduação em educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

PEREIRA, T. I. ; SILVA, L. F. S. C. As Políticas Públicas do Ensino Superior no Governo Lula: expansão ou democratização? **Revista debates** (UFRGS), v. 4, p. 10-31, 2010.

PEREIRA, J. M. **Políticas públicas de educação no Brasil: a utilização da EAD como instrumento de inclusão social**. 2008. Disponível em:

<<http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/2121>> Acesso em: 14 de mar. 2016.

RADAELLI, A. B. **Estado e política educacional: reuni e a expansão do ensino superior público durante o governo Lula**. Jornada do HISTEDBR, 11: 2013: CASCAVEL, PR. Anais da XI Jornada do HISTEDBR/Organizadores: Paulino José Orso *et al.* Cascavel, PR, 23 a 25 de outubro de 2013.

ROSA, M. V. F. P. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SARAIVA, E. FERRAREZI, E. **Políticas Públicas: Coletânea – Volume 1**. Brasília: ENAP, 18p. 2007. Disponível em:

<http://antigo.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2856> Acesso em: 15 de ago. 2016.

SAVIANI, D. O plano de desenvolvimento da educação: Análise do projeto do MEC. **Educação Social**. Campinas, vol. 28, n. 100, p. 1231-1255. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a2728100.pdf>> Acesso em: 25 de jun. 2016.

SCHLICKMANN, R. **Administração Universitária: desvendado o campo científico no Brasil**. 2013. 294 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEMBAY, M. **Educação a distância: Bibliotecas de polos de apoio presencial e bibliotecários**. 2009. 173 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SEVERINO, A. J. 1941. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. Cortez. 2007

SILVA, R. L.; FREITAS, F. C. H. P.; LINS, M. T. G. A implantação do programa de reestruturação e expansão das universidades federais/REUNI: Um estudo de caso. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 147-170. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2013v6n4p147/26221>> Acesso em: 15 de ago. 2016.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID. 1947.

SOUZA, C. **Políticas públicas: conceitos, tipologias e subáreas**. Trabalho elaborado para a Fundação Luís Eduardo Magalhães. São Paulo, 2002.

_____. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, 16: 20-45, 2006.

_____. **Estado da arte da pesquisa em políticas públicas**. In: HOCHMAN, G; ARRETCHE, M. & MARQUES, E. Políticas públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2007.

STAKE, R. E. *Case studies*. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage. p. 435-454. 2000.

THOENIG, J. A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 54-71, 2014. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/325>> Acesso em: 13 de novembro de 2015.

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB/CAPES. **Portal Universidade Aberta do Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://uab.capes.gov.br>> Acesso em: 13 de mar. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Portal Universidade Federal de Sergipe**. 2016. Disponível em: <www.ufs.br> Acesso em 10 de fev. 2016.

_____. **Centro de Educação Superior à Distância (CESAD)**. 2016. Disponível em: <<http://www.cesadufs.com.br/>> Acesso em: 22 de jul. 2016.

_____. **Relatório de gestão/UFS/2004-2012**. Disponível em: <http://oficiais.ufs.br/sites/default/files/21/relatorio_ufs_web2.pdf>. Acesso em 20 de jul. 2016.

_____. **UFS em números 2013 - 2014**. Disponível em: <http://oficiais.ufs.br/sites/default/files/21/relatorio_ufs_web2.pdf>. Acesso em 20 de jul. 2016.

_____. **UFS em números 2012**. Disponível em: <http://oficiais.ufs.br/uploads/page_attach/path/1025/ufs_em_numeros_2012.pdf>. Acesso em 20 de jul. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2020**. Disponível em: <<http://oficiais.ufs.br/pagina/7964>> Acesso em: 24 de jul. 2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 – 2014**. Disponível em: <<http://oficiais.ufs.br/pagina/7964>> Acesso em: 24 de jul. 2016.

_____. **Portal Centro de Ensino Superior a Distância**. Disponível em: <<http://www.cesadufs.com.br/>> Acesso em: 25 de jun. 2016.

_____. **Resolução do Conselho Superior Nº 33/2009**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 10 de jul. 2016.

_____. **Resolução do Conselho Superior Nº 17/2011**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 11 de jul. 2016.

_____. **Resolução do Conselho Superior Nº 11/2016**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 10 de julho. 2016.

_____. **Resolução do Conselho Superior Nº 18/2011**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 10 de julho. 2016.

_____. **Sistema integrado de gestão dos Recursos Humanos**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 20 de jul. 2016.

_____. **Sistema integrado de Patrimônio, Administração e Contratos**. Disponível em: <<https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>> Acesso em: 20 de jul. 2016.

VALENTE, Ivan; HELENE, Otaviano. **O Prouni e os muitos enganos**. Folha de S. Paulo. 11 dez. 2004, “Tendências/Debates”. Disponível em: <www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz1112200410.html> Acesso em: 01 de mar. 2016.

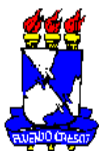
VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WALDO, D. **The administrative state**. New York: Ronald, 1948. Disponível em: <<http://faculty.washington.edu/mccurdy/SciencePolicy/Waldo%20Admin%20State.pdf>> Acesso em: 10 de set. 2016.

WEICK, K. E. *Educational organizations as loosely coupled systems*. **Administrative Science Quarterly**, 21, 1-19. 1976. Disponível em: <<http://garfield.library.upenn.edu/classics1989/A1989T566900001.pdf>> Acesso em: 15 de jun. 2016.

ZUIN, A. A. Educação a distância ou educação distante? O Programa Universidade Aberta do Brasil, o tutor e o professor virtual. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 96, p. 935-954, 2006.

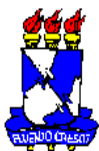


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Pró-reitor de planejamento em exercício

- A) 1. Qual a sua opinião acerca das ações que o Governo Federal vem implementando nos últimos anos no sentido de expandir a rede federal de ensino superior?
- A) 2. Em sua opinião, de que forma esta estratégia impactou nas decisões tomadas pela UFS no tocante a sua própria expansão?
- A) 3. Como o (a) senhor (a) analisa o crescimento da UFS em direção ao interior do Estado? Existem intenções de intensificar este processo?
- A) 4. De que forma esta expansão vem sendo custeada, houve um aumento orçamentário proporcional? Quais são as principais fontes de financiamento da interiorização?
- A) 5. A UFS foi envolvida no processo de escolha do município que foi contemplado com um *campus* da Universidade durante sua gestão? Se sim, quais foram os critérios e quais atores participaram da decisão?
- A) 6. Relate os principais desafios no processo de implantação do *campus* Sertão da Universidade Federal de Sergipe.
- A) 7. O (a) senhor (a) tem conhecimento se durante o período de implantação do *campus* Sertão houve algum momento de diálogo com a comunidade local? Se sim, com quem e como ocorreu? Quais as contribuições desse diálogo?
- A) 8. De que forma foi estabelecida a estrutura organizacional do *campus* sertão?
- A) 9. Como foi dimensionado o quantitativo de técnicos e docentes que exercem suas atividades nos *campi* interiorizados?
- A) 10. Como foi feita a escolha dos cursos que seriam oferecidos no *campus* sertão?
- A) 11. Após a implantação dos *campi* interiorizados ser concluída, o (a) senhor (a) visualiza algum aspecto não incluído no processo e que hoje seria considerado como importante no sentido de otimizar os resultados?

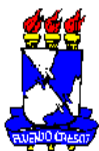


**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Apêndice B – Roteiro de entrevista

Diretor de *campus* interiorizado

- B) 1. Qual a sua opinião acerca da estratégia que o Governo Federal vem implementando nos últimos dez anos com o objetivo de expandir a rede federal de ensino superior?
- B) 2. Em sua opinião, de que forma esta estratégia impactou nas decisões tomadas pela UFS no tocante a sua própria expansão?
- B) 3. O senhor concorda com a escolha dos cursos que são lecionados no *Campus*? Existe espaço para mudanças? Se sim, quais?
- B) 4. O senhor considera o *Campus* dependente da sede? Caso sim, qual o grau dessa dependência? Essa relação é um ponto positivo ou negativo? Por quê?
- B) 5. Como o senhor avalia o quantitativo de técnicos e docentes lotados no *Campus*? É suficiente para o efetivo andamento das atividades administrativas e acadêmicas? Se não, comente.
- B) 6. Em sua opinião, a atual estrutura organizacional é a mais apropriada para o desempenho das atividades administrativas do campus? Já aconteceram mudanças? Se não, o que poderia mudar?
- B) 7. Quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão administrativa do *campus*? Como poderiam ser superadas?
- B) 8. O apoio técnico e administrativo prestado pela sede é feito de forma eficiente? Se não, comente o que poderia melhorar.
- B) 9. O senhor considera as atuais condições de infraestrutura do *Campus* adequadas? Se não, quais aspectos necessitam de melhorias?
- B) 10. Como o senhor avalia as condições de trabalho que o *campus* dispõe?
- B) 11. Existem instituições externas que mantêm algum tipo de relação com o *Campus*? Caso existam, como se dá essa interação?
- B) 12. De modo geral, como o senhor qualifica a qualidade do serviço oferecido pelo *campus* à comunidade acadêmica? Comente.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Apêndice C – Roteiro de entrevista

Pó-reitor de planejamento 2004 – 2012

C) 1. Qual a sua opinião acerca das ações que o Governo Federal vem implementando nos últimos anos no sentido de expandir a rede federal de ensino superior?

C) 2. Em sua opinião, de que forma esta estratégia impactou nas decisões tomadas pela UFS no tocante a sua própria expansão?

C) 3. Como o (a) senhor (a) analisa o crescimento da UFS em direção ao interior do Estado?

C) 4. De que forma esta expansão foi custeada, houve um aumento orçamentário proporcional? Quais foram as principais fontes de financiamento da interiorização?

C) 5. A gestão da UFS foi envolvida no processo de escolha dos municípios que foram contemplados com um *campus* da Universidade? Se sim, quais foram os critérios e quais atores participaram da decisão?

Itabaiana:

Laranjeiras:

Lagarto:

C) 6. Relate os principais desafios no processo de implantação dos *campi* da Universidade Federal de Sergipe.

Itabaiana:

Laranjeiras:

Lagarto:

C) 7. O (a) senhor (a) tem conhecimento se durante o período de implantação dos *campi* interiorizados houve algum momento de diálogo com a comunidade local? Se sim, com quem e como ocorreu? Quais as contribuições desse diálogo?

C) 8. De que forma foi estabelecida a estrutura organizacional dos *campi* interiorizados?

C) 9. Como foi dimensionado o quantitativo de técnicos e docentes que exercem suas atividades nos *campi* interiorizados?

C) 10. Como foi feita a escolha dos cursos que seriam oferecidos em cada *campus* interiorizado?

C) 11. Em sua opinião, os planos de interiorização que existiam na sua gestão já fo-

ram implementados totalmente? Se não, o que falta?

C) 12. Após a implantação dos *campi* interiorizados ser concluída, o (a) senhor (a) visualiza algum aspecto não incluído no processo e que hoje seria considerado como importante no sentido de otimizar os resultados?